

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
Evaluation of Employee Training and Development System in a Selected Organization

Student: Jana Beierová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Beierová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané
organizaci
Evaluation of Employee Training and Development System
in a Selected Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení pro vybranou organizaci
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením Ing. Kateřiny Kashi a že jsem v seznamu literatury uvedla všechny použité zdroje.“

V Ostravě dne

.....

Jana Beierová

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Kateřině Kashi za obětavou spolupráci, trpělivost a za čas, který mi věnovala na konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat také mé rodině, kteří mě podporují po celou dobu studia.

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod..... | 5 |
| 2 | Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje pracovníků..... | 7 |
| 2.1 | Vysvětlení základních pojmů | 7 |
| 2.2 | Lidské zdroje | 8 |
| 2.2.1 | Řízení lidských zdrojů..... | 8 |
| 2.2.2 | Strategické řízení lidských zdrojů | 11 |
| 2.2.3 | Personální řízení | 11 |
| 2.3 | Podnikové vzdělávání..... | 13 |
| 2.3.1 | Základní pojmy | 13 |
| 2.3.2 | Systém formování pracovních schopností člověka | 16 |
| 2.3.3 | Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců | 18 |
| 2.4 | Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci | 19 |
| 2.4.1 | Identifikace a analýza potřeb vzdělávání | 20 |
| 2.4.2 | Plánování vzdělávání..... | 22 |
| 2.4.3 | Realizace vzdělávacího procesu | 24 |
| 2.4.4 | Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu..... | 29 |
| 2.5 | Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků..... | 32 |
| 2.5.1 | Metody používané při vzdělávání na pracovišti („on the job“)..... | 32 |
| 2.5.2 | Metody používané při vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) | 33 |
| 2.6 | Plánování osobního rozvoje..... | 34 |
| 2.7 | Přínosy vzdělávání pracovníků..... | 36 |
| 3 | Charakteristika organizace | 37 |
| 3.1 | Využitelnost..... | 37 |
| 3.2 | Hlavní součásti 102. průzkumného praporu Prostějov | 37 |
| 3.3 | Analýza lidských zdrojů | 38 |
| 4 | Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci | 42 |
| 4.1 | Aplikované metody..... | 42 |
| 4.2 | Popis analýzy systému vzdělávání a rozvoje..... | 42 |
| 4.2.1 | Identifikace a analýza potřeb vzdělávání | 43 |
| 4.2.2 | Plánování vzdělávání..... | 44 |

| | | |
|-----------------------|--|-----------|
| 4.2.3 | Realizace vzdělávacího procesu..... | 45 |
| 4.2.4 | Vyhodnocování výsledků vzdělávání..... | 54 |
| 4.3 | Analýza dotazníkového šetření..... | 55 |
| 5 | Návrhy a doporučení..... | 70 |
| 6 | Závěr..... | 73 |
| Zdroje | | |
| Seznam zkratk | | |
| Seznam obrázků | | |
| Seznam grafů | | |
| Seznam příloh | | |
| Přílohy | | |

1 Úvod

Lidé, jejich znalosti, dovednosti a schopnosti jsou tím nejcennějším zdrojem každého podniku. Bez lidí by nemohl fungovat žádný podnik, lidské zdroje totiž uvádějí do provozu další zdroje a určují jejich využití. V dnešním světě lidé rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti každého podniku, a proto je důležité lidský kapitál neustále rozvíjet. Vzdělávání je součástí života každého jedince. Novým věcem, zkušenostem, dovednostem i odborným znalostem se učíme v průběhu celého života.

Většina organizací si uvědomuje, že je důležité podporovat a umožňovat svým zaměstnancům vzdělávání, které jim pomůže zkvalitnit výkon jejich práce. Vzdělávání totiž zvyšuje kvalifikovanost zaměstnanců a právě ta je zdrojem konkurenční výhody na trhu.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy popsat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve státní organizaci - Armáda České republiky a doporučit návrhy na zlepšení tohoto systému. Analýza je prováděna konkrétně u 102. průzkumného praporu Prostějov.

Tématem diplomové práce je posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola je zaměřena na teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V této kapitole jsou definované důležité pojmy jako lidský kapitál, lidský potenciál a lidské zdroje, řízení lidských zdrojů a personální řízení. Dále je v této kapitole popsáno systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci a jsou zde uvedeny metody používané při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Na závěr první kapitoly je objasněno plánování osobního rozvoje pracovníků a možné přínosy vzdělávání pracovníků pro organizaci. Druhá kapitola začíná charakteristikou dané organizace, v níž je tato diplomová práce zpracována. Třetí kapitola analyzuje systém vzdělávání a rozvoje organizace a je zde provedena analýza dotazníkového šetření. V poslední kapitole jsou na základě výsledků z tohoto šetření doporučeny možné návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Metodika a metody použité při zpracování diplomové práce:

1. Prvním zásadním krokem bude výběr tématu pro diplomovou práci a následné vypracování osnovy pro tuto diplomovou práci, na jejímž základě bude práce zpracována.
2. Po sepsání první, úvodní kapitoly, bude práce rozdělena do dalších pěti kapitol.
3. Ve druhé kapitole budou na základě odborné české i zahraniční literatury popsána teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
4. Kapitola třetí bude úvodem praktické části a bude zaměřena na charakteristiku a analýzu lidských zdrojů organizace, v níž je tato diplomová práce zpracována.
5. Čtvrtá kapitola bude obsahovat analýzu systému vzdělávání a rozvoje organizace, která bude provedena na základě polostrukturovaného rozhovoru s několika zaměstnanci 102. pzpr. Mezi tyto zaměstnance patří pracovník personálního oddělení, pracovník ochrany utajovaných informací a pracovník štábu zabývající se požární ochranou a ochranou životního prostředí. Na základě zodpovězených otázek budou zpracovány a popsány podkapitoly identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání. Zodpovězené otázky budou součástí příloh. V závěru čtvrté kapitoly bude provedena analýza dotazníkového šetření a získané odpovědi zaměstnanců dané organizace budou graficky zpracovány a popsány.
6. Pátá kapitola bude obsahovat návrhy a doporučení na možná zlepšení systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci.
7. Po páté kapitole bude sepsán závěr.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje pracovníků

Cílem této kapitoly je objasnění základních pojmů jako je lidský kapitál, lidské zdroje, lidský potenciál, rozvoj, učení se a vzdělávání. Dále tato kapitola zahrnuje popis systematického vzdělávání pracovníků v organizaci, a to od identifikace potřeb vzdělávání, plánování, realizace vzdělávacího procesu až po vyhodnocení výsledků vzdělávacího programu. Na závěr této kapitoly jsou popsány metody vzdělávání a rozvoje pracovníků, plánování osobního rozvoje a přínosy vzdělávání pracovníků.

2.1 Vysvětlení základních pojmů

Lidský kapitál

Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako vrozené a získané schopnosti, vlastnosti, vědomosti, dovednosti, zkušenosti, návyky, motivace, talent a energie, kterými lidé disponují. Tyto zmíněné charakteristiky mohou být během určitého období využity k výrobě určitého produktu. Lidský kapitál představuje výrobní faktor, který dodává organizaci, v níž působí, určitý specifický charakter. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na to, jaké je jejich pracovní zařazení v organizaci (Vodák, Kucharčíková, 2011).

„Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu.“ Vodák, Kucharčíková (2011, str. 34).

Lidské zdroje

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Lidé jsou tím nejcennějším zdrojem každého podniku. Nestačí totiž, aby byl podnik vybaven pouze kvalitními technickými prostředky a technologiemi.

Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti lidé, kteří nejsou zařazení do pracovního procesu daného podniku a nejsou v žádném pracovněprávním vztahu s jinou organizací. Lidské zdroje představují lidé vykonávající určitou cílevědomou činnost, která vede k produkci konkrétního výstupu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

„Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o

prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku.“ Vodák, Kucharčíková (2011, str. 40).

Lidský potenciál

„Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti.“ Vodák, Kucharčíková (2011, str. 34). Lidský potenciál je způsobilost člověka produkovat výrobky a služby. Pokud lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech, které vedou k rozvoji podniku a k jeho pohybu vpřed, potom mluvíme o lidském potenciálu. Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidským potenciálem je malý, proto jsou tyto dva pojmy v praxi často zaměňovány. Lidský potenciál je dynamický prvek a vztahuje se k budoucnosti, kdežto lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.2 Lidské zdroje

Jak už bylo v podkapitole 2.1 řečeno, lidské zdroje podniku představují lidé v pracovním procesu, kteří uvádějí do pohybu ostatní zdroje podniku za účelem dosažení podnikových cílů.

V této podkapitole si definujeme pojem řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů a personální řízení.

2.2.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.“ Koubek (2007, str. 15). Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) můžeme chápat jako promyšlený logický a strategický přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří přispívají k dosahování cílů jak kolektivně, tak individuálně. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tzn., zaměřuje se na jeho získání, formování, fungování, využití a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování. ŘLZ se také zaměřuje na vztah člověka k vykonávané práci, na vztah se spolupracovníky, na jeho motivaci, osobní uspokojení z vykonané práce, z jeho výsledků a z osobního rozvoje (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vodák, Kucharčíková 2011 uvádí, že při řízení lidských zdrojů by měl být kladen důraz na:

- zájmy managementu;
- uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž jsou strategie lidských zdrojů integrovány do strategie podniku;
- chápání lidí jako majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů;
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu;
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Dle Armstrong (c2002) je obecným cílem řízení lidských zdrojů zajistit, aby prostřednictvím lidí byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v těchto oblastech:

- **zabezpečení a rozvoj pracovníků** – je potřeba, aby byla organizace schopná udržet si kvalifikované, oddané a motivované zaměstnance. To znamená, že musí předvídat a uspokojovat potřeby pracovních sil, dále je potřeba, aby byly rozvíjeny schopnosti lidí a aby bylo umožněno vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- **ocenění pracovníků** - v této oblasti je nutné zvyšovat motivaci a oddanost zaměstnanců, a to zavedením určitých postupů a politiky, pomocí nichž jsou zajišťovány ocenění a odměňování lidí za vše, co ve společnosti dělají;
- **vztahy** - jde o ovzduší na pracovišti, v němž je možné udržet harmonické a produktivní vztahy mezi managementem a pracovníky. Měly by být vyváženy potřeby všech zainteresovaných stran, mezi které patří vlastníci, management, státní orgány, pracovníci společnosti, zákazníci, dodavatelé a veřejnost. Jde také o to, že by měly být zajištěny stejné příležitosti pro všechny a aby v organizaci zvítězil etický přístup k řízení pracovníků.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka (2007) patří:

1. nalézt pro člověka správnou náplň práce, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti;
2. optimální využívání pracovních sil v organizaci – jde o optimální využití fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků;

3. formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
4. personální a sociální rozvoj pracovníků organizace – rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry;
5. dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Funkcemi řízení lidských zdrojů je:

- plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků;
- vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů;
- odměňování a zaměstnanecké výhody;
- bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků při práci;
- zaměstnanecké a pracovní vztahy;
- výzkum lidských zdrojů (Byars, Rue, c2011).

Koubek (2007) mezi funkce řízení lidských zdrojů zahrnuje tyto aktivity:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- organizační rozvoj – zajišťuje zdravé vztahy uvnitř organizace a pomoc pracovním skupinám při iniciování, řízení a zvládání změn;
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur;
- formování personálu organizace – jedná se o získávání, výběr, rozmisťování a propuštění pracovníků;
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému – jde o zabezpečování datové základny personální práce;
- plánování lidských zdrojů – určení personálních strategií, potřeb lidských zdrojů v organizaci a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit;
- odměňování a zaměstnanecké výhody – ŘLZ musí zajistit, aby odměňování a výhody byly spravedlivé a konzistentní;
- pracovní vztahy a vztahy s odbory – jde o zabezpečování zdravých vztahů mezi zaměstnanci a mezi organizací a odbory;
- pomoc pracovníkům – ŘLZ zajišťuje pomoc pracovníkům v případě, že se dostanou do osobních problémů, dále poskytuje poradenské služby pracovníkům.

2.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“ Armstrong (c2002, str. 51). Horváthová a kol. (2014) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako proces, soubor činností a rozhodnutí, na jehož základě se definují oblasti, které vytváří strategii lidských zdrojů. Cílem strategie lidských zdrojů je, aby organizace měla motivované, angažované a kompetentní zaměstnance a aby cíle organizace nebyly v rozporu se zákony, veřejnými zájmy a etickými principy.

Strategické řízení lidských zdrojů můžeme považovat za přístup k řešení dlouhodobých záležitostí týkajících se lidí, kteří jsou součástí strategického úsilí podniku. Jedná se o záležitosti, které souvisí s kulturou, strukturou, efektivností a výkonností podniku a přizpůsobení budoucím potřebám a požadavkům. Strategické řízení lidských zdrojů se tedy celkově zaměřuje na záležitosti týkající se lidí v souvislosti se strategickými plány.

Význam strategického řízení lidských zdrojů spočívá především v těchto prvcích:

- vede k promyšlenému přístupu při vytváření a řízení personálních systémů a strategií lidských zdrojů;
- podporuje využívání plánování;
- podporuje sladění aktivit a politiky řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií;
- vede k chápání lidí jako strategického zdroje podniku pro dosažení konkurenční výhody (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.2.3 Personální řízení

Dle Kociánová (2010) personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky. Cílem personálního řízení je co nejlépe využívat potenciál lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace. Současným cílem je vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, motivace pracovníků k jejich rozvoji a napomáhání jejich identifikace s cíly organizace.

Personální řízení může mít různý význam:

- je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace;
- je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky (personálními specialisty);

- personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.

V personálním řízení se uplatňují poznatky z několika vědních disciplín, a to poznatky teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky.

Odpovědnost za personální řízení v organizaci nesou jak linioví vedoucí, personální útvar (personalisté), tak vrcholové vedení organizace (Kocianová, 2010).

Personální strategie

Personální strategie, jak tvrdí Kocianová (2010), je jednou z dílčích strategií organizace, která vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které mají napomoci dosažení cílů organizace. Vodák, Kucharčíková (2011, str. 47) tvrdí, že „*personální strategii můžeme vnímat jako soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie. Úlohou personální strategie je tedy stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení práce s lidskými zdroji a určení základních přístupů k jejich dosažení.*“

Personální strategie se zabývá především těmito oblastmi:

- tvorbou filosofie, přístupů k řízení a vedení lidí;
- rozvojem podnikové kultury a hodnot;
- získáváním a formováním zaměstnanců;
- řízením zaměstnaneckých vztahů;
- rozvojem potenciálu lidských zdrojů.

Personální strategii následně rozpracováváme do personálních politik (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Personální politika

Personální politika je souborem poměrně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. Určuje pravidla přístupu k řízení lidí, způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí. Personální politika musí respektovat podmínky organizace, musí zohledňovat zájmy organizace a zájmy pracovníků a odrážet se v ní také etika organizace.

Za personální strategii a stanovení zásad personální politiky odpovídá vrcholové vedení organizace. Za vedení lidí a za realizaci personální práce mají odpovědnost linioví vedoucí. Personální útvar má naopak za úkol poskytovat personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, dále zajišťuje personální činnosti a komunikuje ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi (Kocianová, 2011).

2.3 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces, který organizuje podnik. Zahrnuje vzdělávání v podniku, jde o interní (vnitropodnikové) vzdělávání, které podnik organizuje ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo přímo na pracovišti. Podnikové vzdělávání zahrnuje také vzdělávání mimo podnik, jedná se tedy o externí vzdělávání (na objednávku) ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole (Bartoňková, 2010).

2.3.1 Základní pojmy

Vzdělávání

Vzdělávání je dle Armstrong (2007, str. 445) „rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovních činností.“

Jak tvrdí Hroník (2007), vzdělávání je jedním ze způsobů učení se. Jde o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávání je časově omezené, tzn. má svůj začátek a konec.

„Vzdělávání rozvíjí intelektuální schopnosti, koncepční a sociální porozumění a pracovní výkonnost prostřednictvím procesu učení.“ Marchington a Wilkinson (2012, str. 286).

Existují čtyři typy vzdělávání:

1. **Instrumentální vzdělávání** – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu.
2. **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – jedná se o zlepšení znalostí a pochopení věcí.
3. **Citové (emoční) vzdělávání** – jde o formování postojů nebo pocitů než o formování znalostí.
4. **Sebereflektující vzdělávání** – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí (Armstrong, 2007).

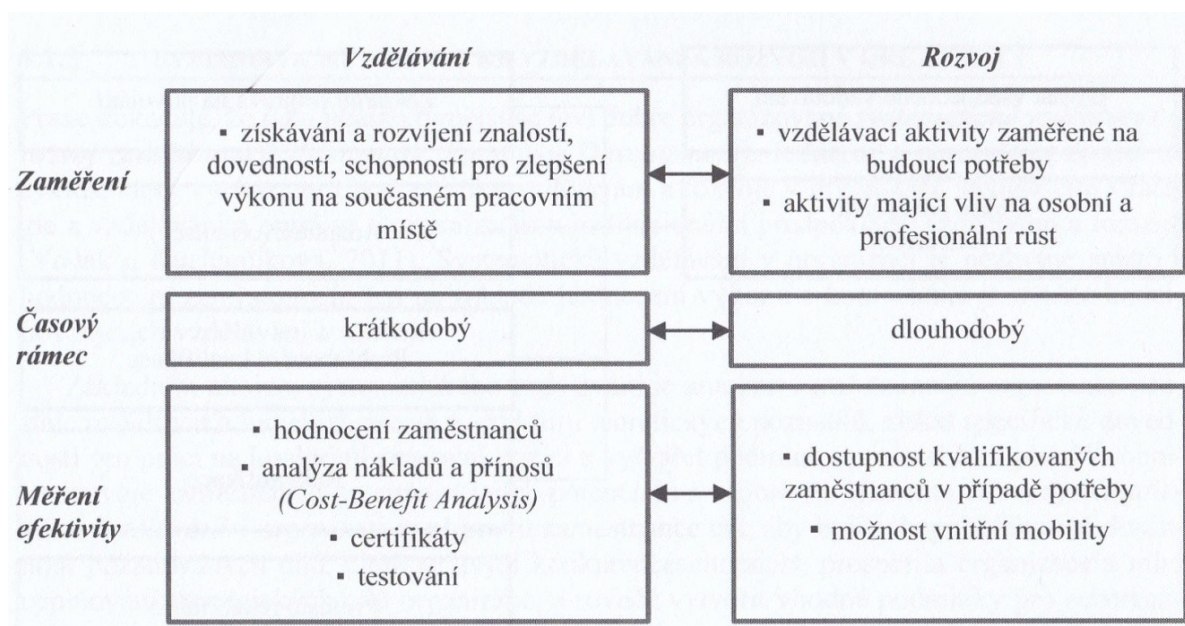
Rozvoj

„Rozvoj je vývojový proces umožňující progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně znalostí, dovedností a schopností. Jedná se o vzdělávací aktivity zaměřené na přípravu zaměstnanců pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly.“ Horváthová a kol. (2014, str. 80). Dle Hroník (2007) je rozvoj dosažení žádoucí změny pomocí učení se.

Dle Armstrong (2007, str. 445) je rozvoj „růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.“

Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem je popsán na obrázku 2.1. Tyto rozdíly se týkají zaměření, časového rámce a měření efektivity.

Obrázek: 2.1 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9, str. 81

Učení se

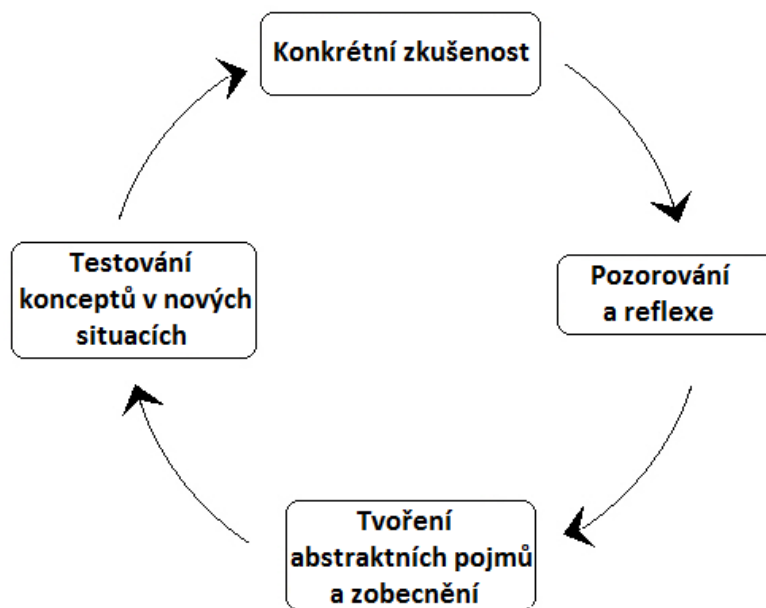
Učení je proces změny, kdy dochází ke změně ve vědění, chování nebo prožívání. Učení u jedince může probíhat organizovaně, nebo také spontánně, aniž by o tom jedinec věděl. Učení zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání (Hroník, 2007).

Armstrong (c2002) popisuje povahu učení následovně:

- učení je individuální záležitostí a může ho nastartovat jakýkoli zážitek nebo zkušenost;

- učení může být jak procesem, tak výsledkem;
- výsledky učení mohou být žádoucí i nežádoucí;
- učení je složité a rozmanité a pokrývá všechny druhy záležitostí;
- učení může být přírůstkové (přírůstek znalostí, atd.) nebo transformační (změna znalostí, atd.)
- učení může být plánované nebo neplánované a vědomé či nevědomé;
- učení může být jak příčinou, tak následkem změny;
- učení má morální rozměr.

Obrázek: 2.2 Proces učení



Zdroj: MARCHINGTON a WILKINSON. *Human resource management at work*. 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2012. ISBN 9781843982678, str. 289, upraveno

Učení lze chápat jako řadu následujících stavebních bloků:

- znalost - jednoduchá znalost faktů, pojmů, teorií, atd.;
- porozumění - pochopení významu těchto znalostí;
- aplikace - schopnost aplikovat tyto znalosti a porozumění v nových situacích;
- analýza – rozložení materiálu na jednotlivé části a pozorování vztahu mezi nimi;
- syntéza – sestavení jednotlivých částí do nového a smysluplného vztahu;
- vyhodnocení - schopnost posuzovat hodnotu materiálu (Marchington, Wilkinson, 2012).

Na obrázku 2.3 vidíme, že se učíme, i když se nevzděláváme. Je patrné, že se učíme i nežádoucím věcem, což ale nepovažujeme za rozvoj. Do rozvojového plánu patří všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně a přitom se nejedná jen o vzdělávání (Hroník, 2007).

Obrázek 2.3 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 31

2.3.2 Systém formování pracovních schopností člověka

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále zvyšují a mění. Proto musí lidé své znalosti a dovednosti neustále rozvíjet a prohlubovat. Je velice důležité rozlišovat pojmy formování pracovních schopností jedince a formování schopností zaměstnance. V případě, že mluvíme o formování pracovních schopností jedince, jde o formování schopností obecně, v průběhu celého života jedince. Pokud naopak mluvíme o formování schopností zaměstnance, jedná se o formování schopností zaměstnance, který pracuje v konkrétní organizaci a tyto schopnosti souvisí s vykonávanou prací (Koubek, 2007).

Dle Koubek (2007) rozlišujeme v systému formování pracovních schopností člověka **tři hlavní oblasti**:

- 1. Oblast všeobecného vzdělávání** - definujeme jako rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí člověka obecně ve všech oblastech života. Nejedná se o znalosti a dovednosti vztahující se ke konkrétní oblasti pracovní činnosti (Armstrong, c2002). Tato oblast je orientována na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Jde o oblast, která je řízená a kontrolována státem (Koubek, 2007).
- 2. Oblast odborného vzdělávání** – Armstrong (2007, str. 445) definuje oblast odborného vzdělávání jako „*plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují*

dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svoji práci vykonávat efektivně.“ Tato oblast je tedy orientována na zaměstnání.

Oblast odborného vzdělávání je orientována na zaměstnání a zahrnuje:

- **základní přípravu na povolání** – uskutečňuje se většinou mimo organizaci, není začleněna do jejího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- **orientaci** – zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv a práci na danou pracovní pozici pomocí zprostředkování všech potřebných informací;
- **prohlubování kvalifikace či doškolení** – pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje. Jde o přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa. Tyto nové požadavky mohou být vyvolány změnami technologií nebo techniky, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení, aj.;
- **rekvalifikaci (přeškolení)** – jde o takové formování pracovních schopností, kdy si člověk chce osvojit nového povolání, nebo nové pracovní schopnosti. Rekvalifikace může být plná nebo jen částečná.
 - **profesní rehabilitace** – zvláštní případ rekvalifikace. Jde o opětovné pracovní zařazení osob, které ze zdravotních důvodů nemohou trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání.

3. Oblast rozvoje:

- rozvoj zaměstnance je orientován na získání širších znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné pro výkon současného zaměstnání. Dochází zde k formování pracovních schopností a k formování osobnosti jedince. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na současnou jím vykonávanou práci. Tato oblast spíše formuje jeho pracovní potenciál než kvalifikaci;
- **rozvoj lidských zdrojů** - rozdíl mezi rozvojem zaměstnanců a rozvojem lidských zdrojů je v tom, že tradiční vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je orientován na jednotlivé zaměstnance a jejich pracovní schopnosti, zatímco rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmů, a to za účelem zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů (Koubek, 2007).

Obrázek 2.4 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 255

2.3.3 Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců

Existují tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

1. **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – tyto akce reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy a vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Tyto akce nemohou mít pro svou nesystematičnost skutečně vzdělávací nebo rozvojový efekt.
2. **Systematický přístup** – tento přístup propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Prostřednictvím změn ve struktuře znalostí a dovedností dochází ke změnám v pracovním chování. Z hlediska tohoto přístupu je podnikové vzdělávání systematickým procesem. Tento přístup se týká i motivace a způsobů motivování zaměstnanců.
3. **Koncepce učící se organizace** – v takovéto organizaci se pracovníci učí průběžně z každodenních zkušeností (Tureckiová, 2004). Učící se organizace podporuje aktivní vzdělávání a rozvíjení individuálních vlastností, schopností a dovedností pracovníků, které byly dosud nevyužívané, nebo využívané jen nedostatečně. Dále učící se

organizace posiluje u lidí jejich víru ve vlastní schopnosti, vytváří prostor pro individuality a záměrně prohlubuje sounáležitost zaměstnanců s firemními problémy i úspěchy. Učící se organizace podporuje právo na omyl a snaží se dosáhnout toho, aby se lidé poučili z chyb a zbytečně je neopakovali (Barták, 2007).

2.4 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Systematické vzdělávání pracovníků je nejefektivnější způsob vzdělávání pracovníků v organizaci. Systematické vzdělávání musí být dobře organizované. Jedná se o stále se opakující cyklus, který vychází ze zásad vzdělávací politiky. Tento cyklus současně sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Cyklus vzdělávání pracovníků organizace se skládá ze čtyř fází:

1. identifikace potřeby vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

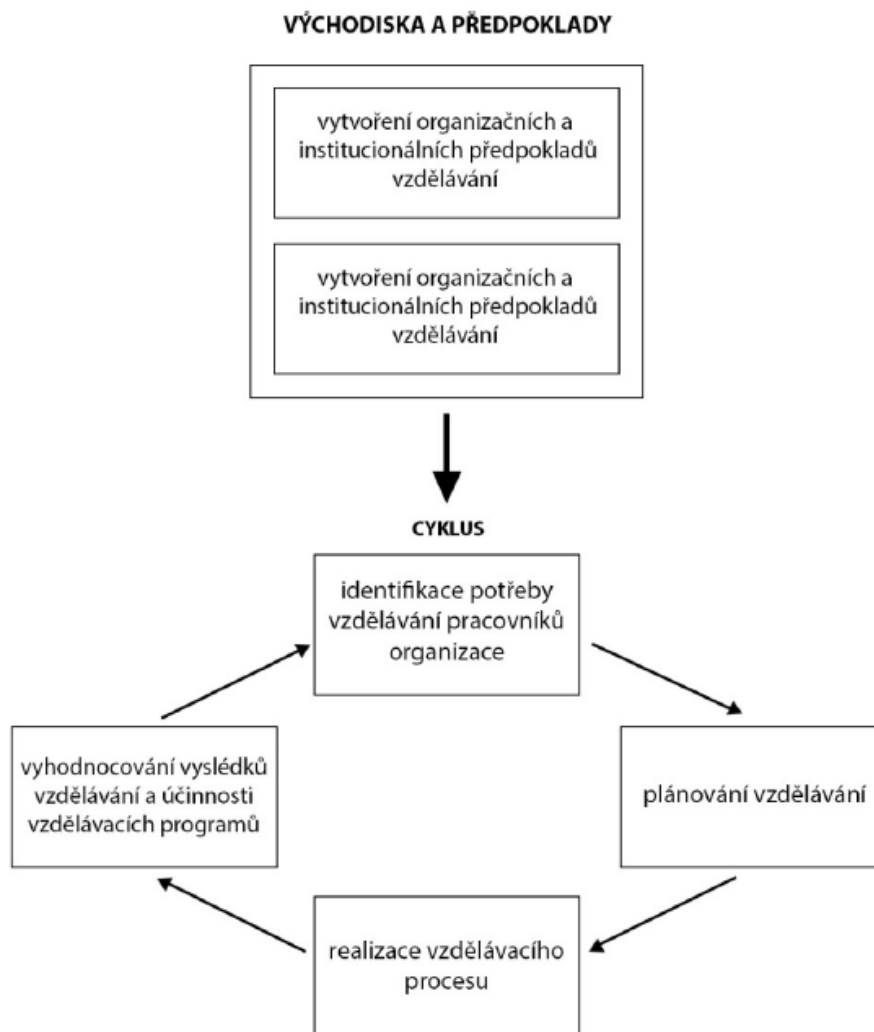
Klíčové postavení v systematickém vzdělávání mají hlavně fáze identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Tyto fáze totiž rozhodují o tom, jak bude vypadat proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání pracovníků.

Systematické vzdělávání pracovníků přináší řadu výhod jak pro podnik, tak pro zaměstnance. Patří mezi ně například:

- neustálý přísun odborně kvalifikovaných pracovníků;
- průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle potřeb organizace;
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků;
- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvalitní výroby a služeb;
- průměrné náklady na jednoho vzdělaného pracovníka jsou nižší než při jiném způsobu vzdělávání;

- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci;
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce;
- usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků;
- zvyšuje sociální jistoty pracovníků;
- zvyšuje kvalitu a tržní cenu individuálního pracovníka a jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni, aj. (Koubek, 2007).

Obrázek: 2.5 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



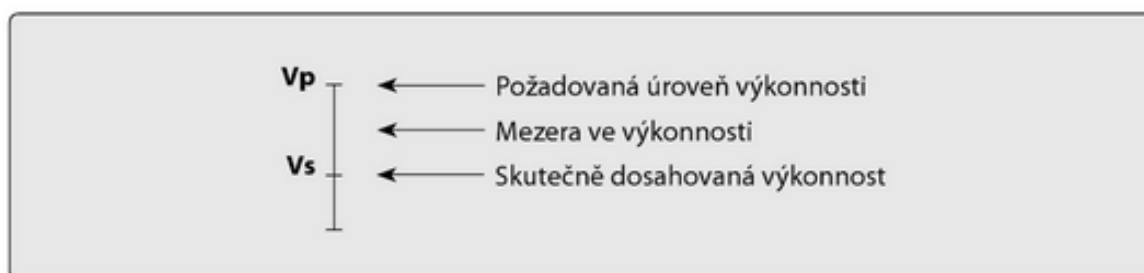
Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 68

2.4.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

„Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, dovedností a schopností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ Vodák, Kucharčíková (2011, str. 85).

Výsledkem analýzy potřeb vzdělávání je zjištění mezer ve výkonnosti. Důležité je zaměřit se na ty mezery, které je možné odstranit vzděláváním. Při identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovaná) výkonnost V_p a současnou (reálnou) výkonnost V_s . Rozdíl mezi standardní a současnou výkonností představuje výkonnostní mezera.

Obrázek: 2.6 Výkonnostní mezera



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 86

Hlavní cíl vzdělávání v podniku je zvýšení výkonnosti jednotlivce, oddělení i celého podniku. Výkon lze posoudit, jestliže existuje *vzdělávací a výkonnostní standard*. **Vzdělávací standard** je schopnost získaná pracovníkem v průběhu podnikového vzdělávání. **Výkonnostní standard** poskytuje informace o tom, co pracovník dokáže vykonat za normálních podmínek. Současnou výkonnost lze zjistit sběrem informací, které popisují výkonnost a určují její velikost (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Identifikace potřeb organizace v oblasti vzdělávání jejích pracovníků je založena na odhadech a aproximačních postupech. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje určitá škála údajů, které jsou dostupné z běžného informačního systému organizace a ze zvláštních šetření. Jde o tři skupiny údajů:

1. **údaje týkající se celé organizace** – jedná se o strukturu organizace, výrobní program, program činnosti, údaje týkající se trhu, zdrojů, počtu, struktury a pohybu pracovníků, údaje o kvalifikaci, pracovní neschopnosti, atd.
2. **údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – jde o popis pracovních míst, jejich specifikace, styl vedení, kultura pracovních vztahů, apod.
3. **údaje o jednotlivých pracovnících** – záznamy o vzdělání, kvalifikaci, o hodnocení pracovníka, o absolvování vzdělávacích programů, výsledky testů, aj. (Koubek, 2007).

Na základě těchto údajů dochází k analyzování potřeb vzdělávání pracovníků organizace. Dle Koubek (2007) se používají jedna nebo více následujících metod:

- analýza statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících;
- analýza dotazníků nebo jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání;
- analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, analýza požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených;
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků;
- monitorování výsledků porad a diskusí, které se týkají pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů;
- analýza pracovních deníků, které jsou vedeny vedoucími pracovníky, specialisty i dalšími pracovníky.

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků nelze vycházet pouze z údajů týkající se organizace, ale také z preference mládeže v souvislosti s volbou přípravy na povolání a z profesně kvalifikační struktury pracovních zdrojů a vývojové tendence v území, ze které organizace čerpá převážné množství svých pracovních sil. Dále musí organizace brát v potaz i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků (jednotlivých kvalifikačních skupin) na trhu práce. Důležitým podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání bývají také materiály pravidelného hodnocení pracovníků (Koubek, 2007).

2.4.2 Plánování vzdělávání

Dle Vodák a Kucharčíková (2011) je výstupem identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců návrh vzdělávacího plánu. Proces tvorby plánu se skládá ze tří fází:

- 1. Přípravná fáze** – tato fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího plánu. Cíle slouží jako měřítko dosahovaných výsledků.
- 2. Realizační fáze** – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobů, jakým bude vzdělávání probíhat. Na začátku této fáze musí být stanoveny techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě těchto technik musí být brán ohled na počet

pracovníků, priority podniku, možné obavy účastníků, potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníky, aj.

- 3. Fáze zdokonalování** – jde o fázi průběžného hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého vzdělávacího procesu pomocí vhodných technik a hodnotících modelů. Je důležité prověřovat také informovanost účastníků o akci, úrovni organizačního zajištění (ubytování, stravování, zajištění dopravy, ekonomická nákladovost, vhodnost vybraných lektorů, aj.). Této třetí fáze by se měli zúčastnit lektoři, organizátoři, účastníci i manažeři.

Každý dobrý plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na otázky:

- a) Jaké **téma vzdělávání** má být zabezpečeno?
- b) Jaká bude **cílová skupina** účastníků?
- c) Jaké budou používány **metody a techniky**?
- d) Jaká **vzdělávací instituce** bude zvolena?
- e) **Kdy** a v jakém časovém období bude vzdělávání probíhat?
- f) **Kde** se vzdělání uskuteční?
- g) Kdy a jakým způsobem bude probíhat **hodnocení** vzdělávání?
- h) Jaké jsou **náklady** na vzdělávání?

Ad a) Je dobré, když je vzdělávání přizpůsobeno přímo zvláštním požadavkům podniku a když jsou v něm zohledněna specifika podniku. Je důležité, aby účastníci vzdělávání získali nové a zkvalitňovali současné kompetence v průběhu vzdělávání.

Ad b) Je vhodné, aby účastníci měli přibližně stejné funkční zařazení a aby byli na stejné úrovni ve vědomostech a schopnostech. Pokud to charakter vzdělávání dovoluje, měli by se ho zúčastnit i manažeři a ostatní pracovníci. Je to hodně motivující.

Ad c) V tomto bodě by mělo být určeno, jakými metodami a technikami bude vzdělávání vedeno. Jestli budou použity metody indoor, nebo outdoor, jestli bude vzdělávání zaměřeno na podporu aktivity nebo tvořivosti pracovníků, aj.

Ad d) Vzdělávání podniku může být zajišťováno interními odborníky, vlastním vzdělávacím centrem nebo externími institucemi (veřejnými nebo podnikatelskými subjekty). Výběr instituce závisí na předešlých zkušenostech, referencích, na ochotě vytvořit vzdělávací

program přímo na míru společnosti, na rozsahu používaných metod vzdělávání nebo na možnosti získat certifikát.

Ad e) V této fázi musí být určeno, jestli se bude vzdělávání opakovat v pravidelných časových intervalech, nebo jestli půjde o jednorázovou akci. Je důležité naplánovat vzdělávání v období, kdy jsou pracovníci k dispozici. Není vhodné plánovat vzdělávání například v období dovolených nebo v době, kdy je největší nával pracovních povinností.

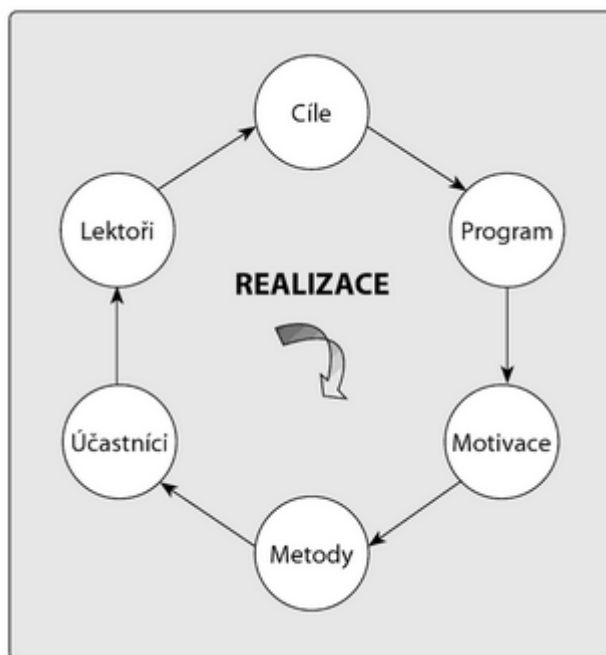
Ad f) Vzdělávání může být organizováno v podniku nebo mimo něj. Pokud je to pro podnik možné, doporučuje se vzdělávání mimo organizaci, např. v horském prostředí. Zaměstnanci nejsou rušeni operativními pracovními problémy a lépe přijímají nové informace. Ve volném čase navíc mohou relaxovat, což pro ně může být velice motivující.

Ad g) Hodnocení vzdělávání by mělo být zaměřeno na otázku propojenosti vzdělávacího plánu se strategií podniku a strategií řízení lidských zdrojů, na efektivitu tohoto propojení, aj.

Ad h) Je důležité, aby byly do nákladů započteny jak přímé náklady (pracovní a studijní materiál, doprava, strava, ubytování, mzdy lektorů, aj.), tak alternativní náklady ve formě vynaloženého pracovního času účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.4.3 Realizace vzdělávacího procesu

Obrázek: 2.7 Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 99

Po dokončení plánování vzdělávání může začít další fáze systematického vzdělávání pracovníků v organizaci. Jde o fázi realizace vzdělávacího procesu, tedy konkrétních vzdělávacích aktivit, které jsou v souladu s plánem podnikového vzdělávání.

Tato fáze realizace vzdělávání pracovníků ve společnosti se skládá z několika důležitých prvků. Mezi tyto prvky patří cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Návaznost těchto prvků je zobrazena v obrázku 2.7.

Cíle

Cíle vzdělávání určíme podle stanovených potřeb vzdělávání. Cíle rozdělujeme do dvou kategorií na:

1. **cíle programové** – jde o cíle celého vzdělávacího programu;
2. **cíle kurzu** (vzdělávací akce) – obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou obsahovat ještě dílčí cíle.

Cíle nám říkají, co budou účastníci vzdělávání schopni dělat po absolvování kurzu. Při stanovování cílů je třeba brát v potaz jejich reálný počet. V případě přecenění schopností účastníků velkým počtem cílů v krátkém časovém úseku může dojít k jejich velkému zatížení, což může při učení způsobit více škody než užitku.

Je vhodné, aby účastníci měli možnost seznámit se s cíly kurzu předem, čímž můžeme zvýšit jejich motivaci a vnitřní nasazení na příjem informací. Cíle vzdělávání by dále měly být v souladu se strategií a cíli celého podniku a měly by být měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené.

Program

Vzdělávání by mělo vést k tomu, že se jeho účastníci skutečně něco naučí. Učení musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje časový harmonogram, téma, použité metody a pomůcky. Aby byl program plynulý a bezproblémový, je třeba zajistit aby:

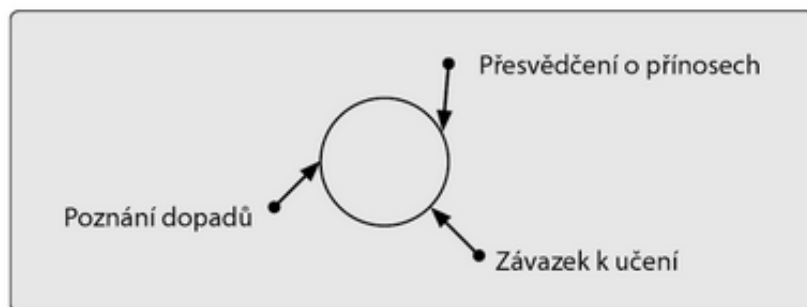
- se účastníci mohli vyjádřit ke všem částem programu z důvodu odstranění nejasností;
- se účastníci vyjádřili, co od kurzu očekávají z důvodu dodatečného doplnění programu o témata požadovaná účastníky;
- bylo na počátku lekce podepsáno potvrzení či úprava programu tak, aby vyhovoval všem účastníkům i lektorům a nedocházelo k narušování časového harmonogramu i obsahové stránky programu;

- lektori udělali dostatečnou časovou rezervu na zopakování toho, co bylo v průběhu akce probíráno a na závěrečná ujasnění pochybností a nezodpovězených otázek.

Motivace

Motivace zaměstnanců k učení je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Cyklus motivace účastníka vzdělávací akce je znázorněn na obrázku 2.8.

Obrázek: 2.8 Cyklus motivace



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 101

Motivace jednotlivých účastníků se mění podle toho, v jakém stádiu cyklu se nacházejí. Ve skupině se najde vždy více lidí, kteří jsou v různém stádiu motivace a požadavků na učení. Lidé, kteří nejsou k učení příliš motivováni, lze v cyklu motivace posouvat například vedením diskuse o učení a jeho pozitivním dopadu, použitím literárních článků, ve kterých je poukázáno na přínos učení, atd.

Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit své znalosti, dovednosti a schopnosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Podnik by měl mít tedy správně zvolený systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Je důležité správně zvolit soustavu stimulačních faktorů motivující pracovníky k podnikovému vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Mezi motivační faktory vzdělávání dle Vodák a Kucharčíková (2011) patří:

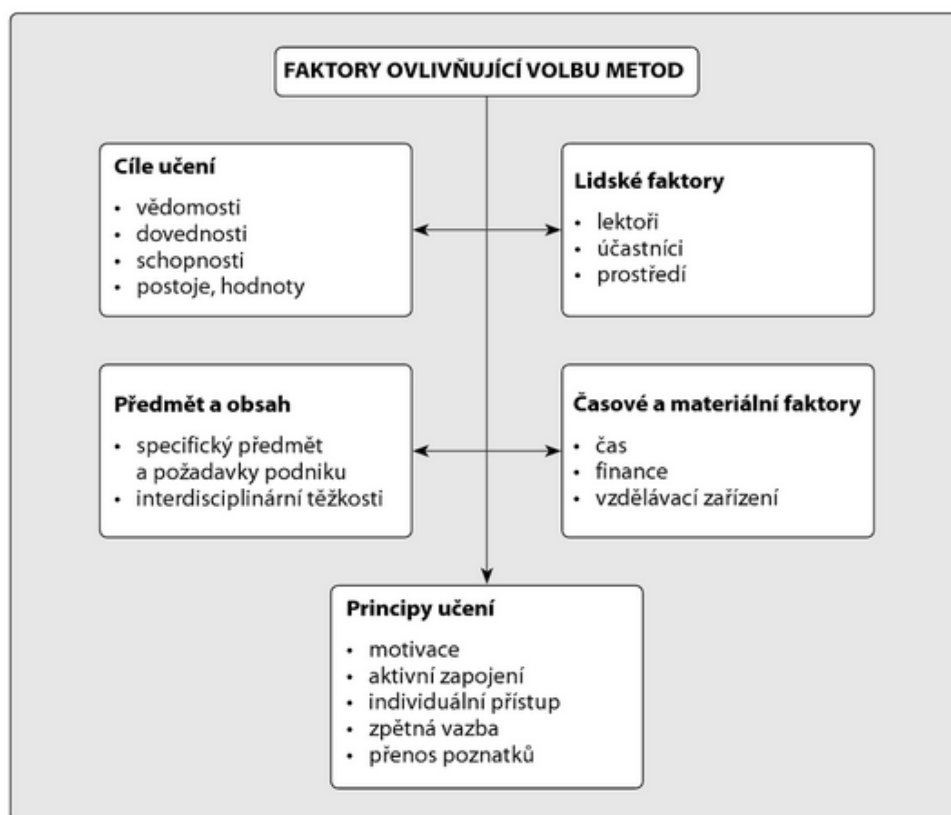
- zlepšení postavení v týmu, ve skupině;
- udržení pracovního místa (funkce);
- pracovní postup, získání pracovního místa;
- možnost využití získané kvalifikace – seberealizace;

- získání kvalifikace (titulu);
- zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce;
- zvýšení flexibility a připravenosti na změny;
- vyšší platové ohodnocení;
- získání sociálních výhod;
- možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Metody

Pro volbu nejvhodnější a nejúčinnější metody vzdělávání neexistuje jednoznačný návod. Volba metody závisí na okolnostech, které se vztahují k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům. Výběr metody a její vhodné použití by mělo odrážet individuální potřeby a požadavky podniku. Metody vzdělávání by zároveň měly reagovat na současné celosvětové trendy. Výběr metody závisí na různých faktorech, jako je například počet a věk účastníků, jejich současná zastávaná pozice, aj. (Vodák, Kucharčíková, 2011). Ostatní faktory, které ovlivňují volbu metod, jsou znázorněny na obrázku 2.9.

Obrázek: 2.9 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 112

Metodám vzdělávání se budeme podrobněji věnovat v následující podkapitole 2.5.

Účastníci

Motivační připravenost účastníků závisí mimo jiné také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníků mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení. Každému člověku vyhovuje jiný styl učení, zatímco někdo dává přednost praktickým cvičením, jiní mohou preferovat abstraktní diskusi. Každý člověk má tedy vlastní styl učení.

Efektivita a ochota k učení u dospělých lidí je ovlivňována několika faktory. Tyto faktory můžeme řadit do tří skupin:

1. **fyziké** – do této skupiny patří zdravotní kondice, především zrakový a sluchový smysl, stav krevního oběhu, stres, aj.;
2. **emocionální** – vnímání sebe sama, motivace a podpora v učení ze strany vedení, kolegů a rodiny, uznávané hodnoty, postoje, atd.;
3. **intelektuální** – množství a kvalita dosud nabytých dovedností a vědomostí mohou podpořit ale i bránit v učení (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lektoři

Lektoři, kteří realizují vzdělávání, musí vykonávat různé činnosti. Lektoři by měli být vybíráni nejen podle technologických znalostí, ale také podle osobnostních předpokladů. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností, aby si u účastníků vzdělávání zajistil respekt a důvěru. Dále by měl být schopen zachovat odstup ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků. Měl by disponovat komunikačními dovednostmi, citem pro situaci, empatií a zvládáním emocí. Úspěch vzdělávací akce také závisí na schopnosti lektora dobře podat dané téma a na správném prožitku.

Lektoři v procesu vzdělávání uplatňují různé vzdělávací styly. Mezi ně patří:

- **Behaviorální styl** – vzdělávací proces je orientován na výsledek. Vyznačuje se lektorovým návrhem a realizací systému kroků, které mají účastníky vést k žádanému cílovému chování. Proces vzdělávání je veden zábavnou formou a vytváří pro účastníky bezpečné a povzbuzující prostředí.
- **Funkcionalistický styl** – vzdělávání je orientováno na problém nebo úkol, na zvyšování efektivnosti a následné uznání. Lektoři kladou před účastníky náročné cíle a

zdůrazňují jejich účelnost. Někdy mohou být lektori netrpěliví a necitliví při reakcích pomalu se učících účastníků.

- **Strukturalistický styl** – proces učení je orientován více na lektora, který upřednostňuje analýzu úloh, přesné plánování výuky, strukturu a techniky, aj. Vzdělávání je charakterizováno plněním kritérií výuky a testováním efektivity učení.
- **Humanistický styl** – za cíl učení lektori pokládají zlepšení charakterových vlastností účastníků. Učení by mělo vést k pochopení druhých. Tento vzdělávací proces je zaměřen na budování vztahu.

Dobrý lektor by měl být schopen naslouchat, podporovat, poskytovat dostatek času na přemýšlení a ujasňování, povzbuzovat účastníky v aktivitách, poskytovat účastníkům reálnou zpětnou vazbu, měl by být trpělivý, měl by respektovat individualitu každého účastníka a neměl by dávat příliš lehké ani příliš těžké úkoly (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je poslední fází cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců. Vyhodnocování je velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Podnik se v této fázi snaží získat zpětnou vazbu o účincích vzdělávacího programu.

Mezi **nevýhody** vyhodnocování vzdělávání patří:

- náročnost na získávání potřebných informací (výsledky jsou často posuzovány subjektivně);
- vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, spoluúčast lektorů, účastníků i managementu;
- není lehké oddělit dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů;
- některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat.

Naopak mezi **výhody** vyhodnocování vzdělávání patří například:

- manažerům umožňuje soustředit pozornost na lidské zdroje tak, jak se zaměřují na jiné věci, za které mají zodpovědnost;
- zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery;
- přispívá k efektivitě podnikání a není druhotnou činností nebo nevítaným nákladem;
- podporuje vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku;

- zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání;
- pomáhá rozhodovat o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti a dosahování cílů;
- vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vyhodnocování vzdělávání je v podstatě porovnávání cílů s výsledky, odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel (Armstrong, 2007). Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich velikost nebo úroveň změny můžeme zjistit pouze nepřímo (Koubek, 2007).

Metody měření můžeme dělit například podle toho, zda následují hned po vzdělávací aktivitě nebo až po uplynutí určité doby. Dále můžeme rozlišovat, kdo je autorem hodnocení, jestli samotný účastník nebo někdo mimo podnik. Jiným hlediskem může být forma záznamu, tzn. hodnocení je buď v písemné podobě nebo v elektronické. Existuje mnoho přístupů a modelů k hodnocení vzdělávacích akcí.

Nejrozšířenějším a nejznámějším členěním metod měření je Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení. Tento model vyhodnocuje různé parametry spojené s efektivitou vzdělávání a je založen na předpokladu, že na sebe jednotlivé úrovně hodnocení postupně navazují.

Kirkpatrickův/Phillipsův model se skládá z následujících úrovní vyhodnocování vzdělávání:

1. **Úroveň reakce** – zkoumá, jak účastníci reagují na jednotlivé kroky vzdělávacího programu. Zjišťuje spokojenost s obsahem a zkoumá, co by do programu účastníci zahrnuli a co by naopak vypustili. Na této úrovni jsou používány dotazníky spokojenosti nebo dopis lektorovi.
2. **Úroveň učení** – posuzuje, čemu se účastníci naučili v důsledku vzdělávání, jaké získali dovednosti a k jakým změnám v postojích u nich došlo. Při této úrovni používáme testy před uskutečněním programu a po jeho ukončení.
3. **Úroveň chování** – zkoumá, jak moc účastníci vzdělávání uplatňují získané znalosti a dovednosti při výkonu práce. Jako vhodné metody pro tuto úroveň jsou 360° zpětná vazba, assessment centre, development centre, strukturované rozhovory, pozorování při práci, aj.

4. **Úroveň výsledků** – jde o posouzení vlivu vzdělávání na výkonnost organizace. Určuje, jak programy vzdělávání přispěly ke zvýšení výkonnosti organizace oproti předešlé úrovni. Hodnocení je založeno na zjišťování údajů před vzděláváním a po vzdělávání, jde např. o hodnoty týkající se zvýšení produkce či prodeje, snížení nákladů, zvýšení produktivity, snížení úrazovosti při práci, aj.
5. **Úroveň návratnosti investic (ROI)** – na této úrovni porovnáváme finanční přínosy s vynaloženými náklady (Horváthová a kol., 2014).

Nejčastěji používané metody:

- **Dotazník spokojenosti** – jedná se o zhodnocení přínosu vzdělávání účastníkem, většinou jde o zhodnocení spokojenosti s kurzem. Je vhodné provádět ho s menším časovým odstupem, ne bezprostředně po ukončení kurzu.
- **Dopis lektorovi** – je podobný jako dotazník spokojenosti. Dopis lektorovi obsahuje návodnou strukturu, podle které účastníci postupují jako při psaní dopisu. Tento dopis se předává lektorovi jako součást zpětné vazby.
- **Autofeedback** – provádí se po delším časovém úseku od vzdělávací akce (cca půl roku až rok). Jde o zpětnou vazbu, kterou účastník poskytuje sám sobě. Vyhodnocuje vztah změny a kvality osobního přispění, profesního a osobního rozvoje.
- **Rozvojový plán** – účastník sleduje v dané oblasti míru plnění přírůstku nových znalostí, nových dovedností a jejich uplatňování v praxi. Tyto přírůstky dokumentuje číselně i konkrétními příklady. V tomto plánu účastník také identifikuje zdroje a bariéry.
- **360° zpětná vazba** – je zaměřena na pokrok od doby zahájení vzdělávacího programu. Účastník se hodnotí nejen pomocí čísel, ale zároveň tato hodnocení doplňují komentáři. Odpovídá na otázku: „Podle čeho to druzí mohou poznat?“.
- **Assessment/Development centre** – tyto metody se používají při měření dovedností, kdy je potřeba tyto dovednosti „vidět“. Může se jednat o ukázkou práce, praktickou zkoušku, modelovou situaci, při nichž jsou účastníci pozorováni hodnotiteli. Tito hodnotitelé mohou být pouze z interního prostředí. V některých případech to mohou být i osoby z externí firmy.
- **Pozorování při práci** – toto pozorování provádí nadřízený nebo pověřený člověk, který může být i externalista. Pozorování je prováděno před vzdělávacím programem i po něm. Je třeba mít k dispozici propracované záznamové archy (Hroník, 2007).

2.5 Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků

Jak už bylo zmíněno v předešlé podkapitole, pro volbu nejvhodnější a nejúčinnější metody vzdělávání neexistuje jednoznačný návod. Volba metody závisí na okolnostech, které se vztahují k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Dvořáková (2012) rozděluje metody vzdělávání při výkonu práce do tří skupin:

- **mimo pracoviště („off the job“)** – přednáška, seminář, demonstrování, workshop, případové studie, brainstorming, brainwriting, simulace, hraní rolí, aj.
- **na pracovišti („on the job“)** – instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce, coaching, mentoring, counselling, aj.
- **mimo výkon práce („on the job rim“)** – pracovní porady, samostudium, distanční vzdělávání, on-line školicí programy, interní a externí konzultace, poradenství, action learning, trainee programy.

Nejčastěji jsou však metody vzdělávání rozděleny do dvou velkých skupin:

- Metody používané při vzdělávání **na pracovišti** (metody „*on the job*“)
- Metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště** (metody „*off the job*“)

2.5.1 Metody používané při vzdělávání na pracovišti („on the job“)

1. **Instruktáž při výkonu práce** – jde o nejčastěji používanou metodu. Používá se nejčastěji při jednorázovém zácviku nového nebo méně zkušeného pracovníka. Nadřízený nebo zkušenější pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.
2. **Coaching** – představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě.
3. **Mentoring** – je podobný coachingu. Iniciativa a odpovědnost však v případě mentoringu spočívá na samotném vzdělávaném pracovníkovi. Vzdělávaný pracovník si sám vybírá mentora neboli rádce, který mu radí, usměrňuje ho, pomáhá mu i v jeho kariéře a prosazuje jej.
4. **Counselling** – tato metoda patří k poměrně novějším metodám, formuje pracovní schopnosti pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, kdy je překonána jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

5. **Asistování** – při této metodě je vzdělávaný pracovník přidělen jako pomocník ke zkušenějšímu pracovníkovi. Vzdělávaný pracovník mu pomáhá při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Podílí se na práci stále větší mírou a je čím dál více samostatnější. Až získá potřebné znalosti a dovednosti, začne vykonávat práci zcela samostatně.
6. **Pověření úkolem** – tato metoda je rozvinutím asistování nebo jeho závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je pověřený zkušenějším pracovníkem nebo svým nadřízeným ke splnění určitého úkolu. Jeho práce je přitom sledována.
7. **Rotace práce** – vzdělávaný pracovník je pověřován na určité období pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, úsecích, pracovištích). Seznámí se tak s činnostmi celé organizace.
8. **Pracovní porady** – při pracovních poradách se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se vlastního pracoviště a celé organizace. Při této metodě jsou formovány pracovní schopnosti účastníků.

2.5.2 Metody používané při vzdělávání mimo pracoviště („*off the job*“)

1. **Přednáška** – bývá obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Účastníci během ní přijímají informace potřebné k výkonu práce.
2. **Přednáška s diskuzí** – nebo také seminář. Jde opět o metodu, která zprostředkovává znalosti. Během ní jsou účastníci stimulováni k aktivitě, navrhuji nápady a řešení problémů. Nejde tedy pouze o jednostranný příjem informací, ale také o vzájemnou spolupráci mezi účastníky přednášky a přednášejícím.
3. **Demonstrování** – jde o metodu, při níž jsou znalosti a dovednosti zprostředkovávány názorným způsobem za použití určité techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností, obsluhy zařízení, aj. Tato metoda vzdělávání klade důraz na praktické využívání znalosti.
4. **Případové studie** – tato metoda se většinou využívá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jde o skutečné nebo smyšlené organizační problémy nebo komplex organizačních problémů. Účastníci tyto problémy studují, snaží se je diagnostikovat a navrhnout řešení problémů.
5. **Workshop** – neboli skupinové cvičení je variantou případové studie. Praktické problémy se řeší ale týmově a z komplexnějšího hlediska.

6. **Brainstorming** – opět se jedná o variantu případové studie. Účastníci jsou vyzváni, aby navrhli způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuze a hledá se optimální návrh nebo optimální kombinace návrhů.
7. **Simulace** – je metoda, která je zaměřená na aktivní účast vzdělávaných. Účastníci dostanou podrobný scénář a během určité doby musí učinit řadu rozhodnutí. Většinou jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu této metody se přechází od jednodušších problémů ke složitějším.
8. **Hraní rolí** – jde o rozvoj praktických schopností účastníků. Od účastníků vzdělávání se vyžaduje aktivita, samostatnost i hravost. Účastníci na sebe přebírají určitou roli a poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Vždy je řešena konkrétní situace a účastníci v ní mají prostor pro dotváření své role. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a sociálních vlastností.
9. **Assessment/development centre** – jde o moderní a vysoce hodnocenou metodu jak při vzdělávání, tak při výběru pracovníků. Účastníci řeší různé problémy a úkoly, které jsou většinou generovány počítačem. Počítač vyhodnocuje i řešení problémů, nebo již existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí, s kterými si účastník může porovnat své řešení a učit se tak z chyb.
10. **Outdoor training/learning** – jedná se o učení se hrou či pohybovými aktivitami. Jde o hry nebo akce spojené se sportovními výkony. Postup spočívá v zadání úkolu, který má podobu nějaké hry nebo pohybové aktivity. Při těchto hrách se manažeři učí manažerským dovednostem, jako je např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, vést své spolupracovníky, spolupracovat v týmu, aj. Vzdělávání může probíhat v přírodě, v tělocvičně, nebo v upravené učebně.
11. **E-learning** – jde o vzdělávání pomocí počítačů. Počítače umožňují simulovat pracovní situace, usnadňují učení pomocí grafů, schémat a obrázků, nabízejí účastníkům vzdělávání různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces vzdělávání, komunikovat s ostatními účastníky nebo s lektorem, aj. (Koubek, 2007).

2.6 Plánování osobního rozvoje

Osobní rozvoj není pouze rozvíjení znalostí a dovedností, ale jde i o celkové formování osobnosti jedince. Jde o formování pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela efekt jak organizaci, tak i jemu samotnému (Horváthová a kol., 2014).

„Plánováním osobního rozvoje chceme pomocí cíleného získávání nových znalostí a dovedností v krátkodobém či střednědobém horizontu (maximálně do 3 let, nejčastěji se však setkáváme s jednoročními plány) dosáhnout postupného odstranění kvalifikační mezery u vybraných zaměstnanců.“ Dvořáková (2012, str. 288).

„Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje.“ Armstrong (2007, str. 471).

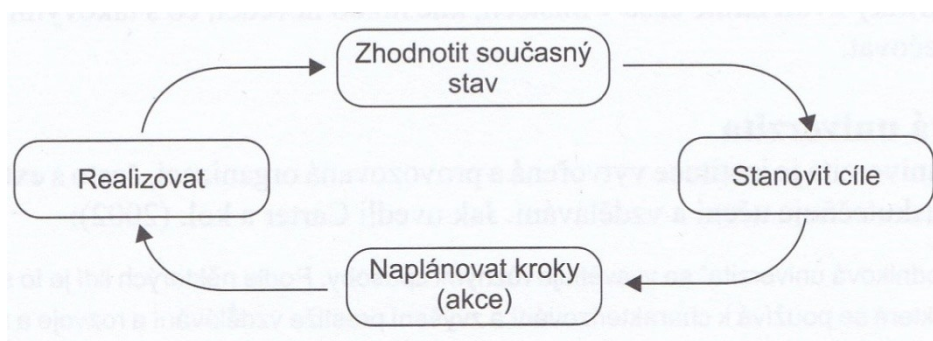
Rozvoj každého jedince by měl zahrnovat následující čtyři oblasti:

1. **rozvoj osobnosti** – posilování sebedůvěry, motivace, rozvoj komunikačních a sociálních dovedností, rozvoj etického jednání;
2. **plánování vlastní kariéry**;
3. **učit se, jak se učit a myslet** – osvojení způsobu učení, který přináší uspokojení při vzdělávání a zajišťuje, aby bylo efektivní a rychlé;
4. **získávání potřebných odborných poznatků** – jde o snahu získat potřebné znalosti, dovednosti, postoje a způsoby chování, které jsou důležité pro nejlepší pracovní výkon (Horváthová a kol., 2014).

Potřeby rozvoje mohou být uspokojeny například pomocí vzdělávacích kurzů, pozorování práce ostatních, práce na projektech, zapojení do jiných oblastí práce, podílení se na formulování politiky, koučování jiných lidí, pomocí studia odborné literatury, zvláštním pověřením nějakým úkolem, učení se akcí, přijetí role mentora aj. (Kociánová, 2010).

Plánování osobního rozvoje tvoří dle Armstrong (2007) fáze, které ukazuje obrázek 2.10.

Obrázek: 2.10 Fáze plánu osobního rozvoje



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 471

1. **analýza současného stavu a potřeby rozvoje;**
2. **stanovení cílů** – patří sem např. zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření důležitých znalostí, aj.;
3. **příprava plánu činností (akcí, kroků)** – stanovuje, co je třeba udělat a jak je to třeba udělat (členění podle bodů). Měla by zde být začleněna paleta aktivit přizpůsobená potřebám daného jedince jako např. pozorování práce, práce na projektu, práce s mentorem, aj. Součástí plánu může být také vzdělávání za účelem rozvoje znalostí a dovedností.
4. **realizace** – jde o podnikání plánovaných kroků.

2.7 Přínosy vzdělávání pracovníků

Při posuzování efektivity vzdělávací akce není vhodné pozorovat pouze náklady této akce. Efektivita by měla být posuzována i opačným přístupem, a to sledováním přínosů neboli užitku vzdělávání. Mezi tyto přínosy dle Vodák a Kucharčíková (2011) patří:

- **Lepší využití potenciálu zaměstnanců** – vzdělávací akce napomáhá jak jednotlivcům, tak celému pracovnímu týmu stát se flexibilnějším, přizpůsobivějším a schopnějším plnit požadavky týkající se zvyšování výkonu.
- **Lepší využití zařízení a systémů** – v případě, že jsou zaměstnanci obeznámeni s využívanými technologiemi, dokážou z nich pak vytěžit maximum. Organizace musí brát v potaz, že pokud investuje do nových technologických vstupů, musí také myslet na lidi, kteří s nimi pracují.
- **Zvýšení výkonu** – vzdělávání může přinést zvýšení návratnosti spotřebovaných zdrojů. Oblasti, kterých se může zlepšení týkat, jsou administrativní procedury, výrobní procesy, kvalita, bezpečnost, spokojenost zákazníka, aj.
- **Snížení fluktuace** – lidé většinou dobře reagují na možnost vzdělávání a rozvoje. Podnik tím zlepšuje svou image, přitahuje zaměstnance s vyšší úrovní kvalifikace a také zvyšuje pravděpodobnost, že tito zaměstnanci ve firmě zůstanou.
- **Zvýšení spokojenosti zákazníků** – zákazníci si často uvědomují potřebu vzdělávání zaměstnanců svého partnera a nečiní jim problém odejít ke konkurenci, která dokáže lépe a ochotněji plnit jeho požadavky a potřeby.

3 Charakteristika organizace

V praktické části diplomové práce je představena státní organizaci – Armáda České republiky (AČR), konkrétně 102. průzkumný prapor Prostějov (102. pzpr). Veškeré materiály jsou získány z webových stránek a z interních zdrojů praporu.

Armáda České republiky je hlavní složkou ozbrojených sil České republiky, jejíž hlavním posláním je co nejlépe a nejefektivněji zabezpečit obranu ČR. Strukturu ozbrojených sil ČR naleznete v Příloze 2.

102. průzkumný prapor je útvarem 53. pluku průzkumu a elektronického boje, Velitelství pozemních sil AČR, viz. Příloha 1. Jednotky 102.pzpr jsou schopny plnit úkoly hloubkového, bojového, optoelektronického vzdušného průzkumu, úkoly zpravodajství z lidských zdrojů a monitorování situace v přiděleném prostoru v bojových i nebojových operacích, ve dne i v noci, ve ztížených povětrnostních i terénních podmínkách.

Tento prapor se vyznačuje vysokým stupněm pohotovosti. Dokáže plnit úkoly výsadkem na padácích nebo vysazením z vrtulníku.

3.1 Využitelnost

102. průzkumný prapor Prostějov je vojenským útvarem, který je určený:

- k vedení hloubkového, bojového, optoelektronického vzdušného průzkumu, k plnění úkolu zpravodajství z lidských zdrojů a monitorování situace v přiděleném prostoru vyčleněnými silami a prostředky ve prospěch AČR v souladu s politicko-vojenskými ambicemi ČR v bojových i nebojových operacích;
- k posílení ostrahy státní hranice, střežení důležitých objektů a plnění úkolů ve prospěch Policie ČR.

3.2 Hlavní součásti 102. průzkumného praporu Prostějov

102. průzkumný prapor Prostějov je tvořen sedmi hlavními rotami:

- 1) **Rota hloubkového průzkumu (rhpz)** – je předurčena k plnění hloubkového průzkumu, je schopna provést průzkum prostoru o velikosti 25-50 km² za 24 hodin a je schopna plnit úkoly průzkumu po dobu až 14 dní s dozábobením do vzdálenosti 100 km od místa velení jednotky. Tato rota je zároveň schopna zasazení výsadkem na padácích, provedením speciálních seskoků, nebo vysazením z vrtulníku.

- 2) **1. průzkumná rota (1. pZR)** – je předurčena k plnění úkolů bojového průzkumu, je schopna provést průzkum prostoru o velikosti 25-50 km² za 24 hodin a umí plnit úkoly průzkumu bez dozásobení po dobu 3 dnů do vzdálenosti 25 km od řídicí radiové stanice. I tato rota je schopna zasazení výsadkem na padácích, nebo vysazením z vrtulníku a je vybavena lehkými terénními vozidly.
- 3) **2. průzkumná rota (2. pZR)** – má stejné předurčení jako 1. pZR. a je vybavena lehkými terénními obrněnými vozidly.
- 4) **Rota bezpilotních průzkumných prostředků (rbpZP)** – je předurčena k plnění úkolů optoelektronického vzdušného průzkumu. Je schopna vyčlenit jednu skupinu k plnění úkolů optoelektronického vzdušného průzkumu bezpilotním prostředkem ve dne a v noci do vzdálenosti 100 km od pozemní řídicí stanice a čtyři družstva k plnění stejných úkolů do vzdálenosti 10 km od pozemní řídicí stanice.
- 5) **Rota HUMINT (rH)** – plní úkoly zpravodajství z lidských zdrojů, shromažďuje zpravodajské informace z lidských zdrojů od obyvatelstva v místě nasazení, provádí zdrojové i nezdrojové operace, odhaluje a eliminuje hrozby protivníka, plní úkoly bez podpory a dozásobení do tří dnů a je vybavena lehkými terénními vozidly.
- 6) **Rota logistiky (rlog)** – je určena k všestranné logistické podpoře 102. pZPr. Realizuje materiální zabezpečení pro všechny jednotky praporu, poskytuje technické zabezpečení včetně provádění běžných oprav, zajišťuje zásobování vodou a realizuje přepravu materiálu a osob praporu. Je vybavena lehkou přepravní technikou, těžkou přepravní technikou, vyprošťovací technikou a opravárenskou technikou na vozidlech.
- 7) **Průzkumná rota aktivních záloh (pZČ AZ)** – jejím úkolem je udržovat a zdokonalovat připravenost aktivních záloh v odbornosti průzkumník. Tato rota je přiřazena k 2. průzkumné rotě a i její aktivity jsou obdobné, kromě výsadkové přípravy.

3.3 Analýza lidských zdrojů

Armáda České republiky (AČR) zaměstnává více než 30 000 osob. Pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bude vybrána pouze jedna jednotka, konkrétně 102. průzkumný prapor Prostějov, která spadá pod 53. pluk pasivních systémů a elektronického boje. Z bezpečnostních důvodů nemůže být uveden počet zaměstnaných osob v této jednotce.

Pro posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bude vybráno celkem 72 respondentů různých profesí. Na následujících čtyřech grafech bude popsána struktura

zaměstnanců 102. pzpr, a to podle pohlaví, podle profese, věku, a nejvýše dosaženého vzdělání.

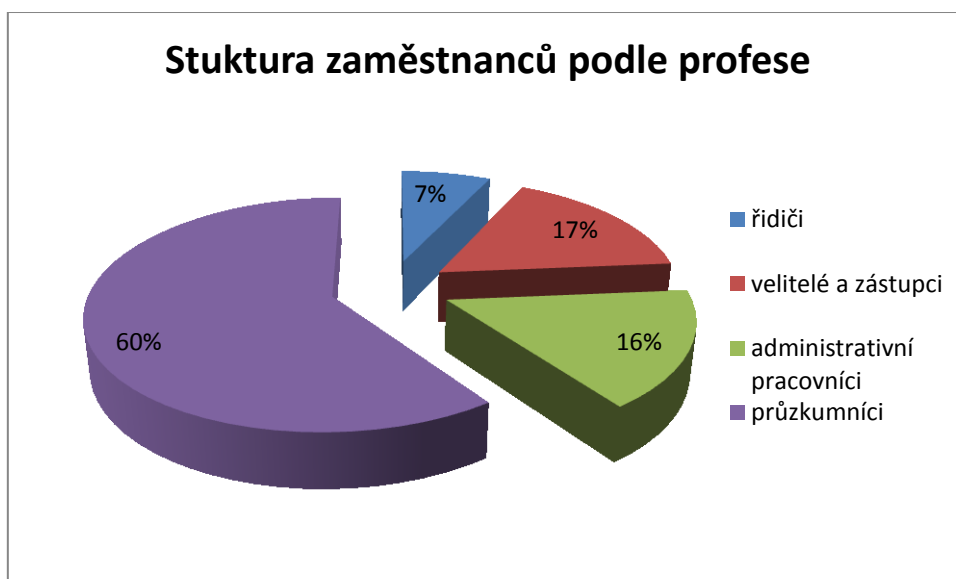
Graf 3.1: Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 3.1 je patrné, že 102. průzkumný prapor Prostějov zaměstnává především mužskou část populace. Muži tvoří v této jednotce 95% zaměstnanců. Toto vysoké procento vyplývá z druhů činností, kterými se tato bojová jednotka zabývá. Ženy zde mají pouze 5 % zastoupení a zastupují především administrativní a logistické funkce.

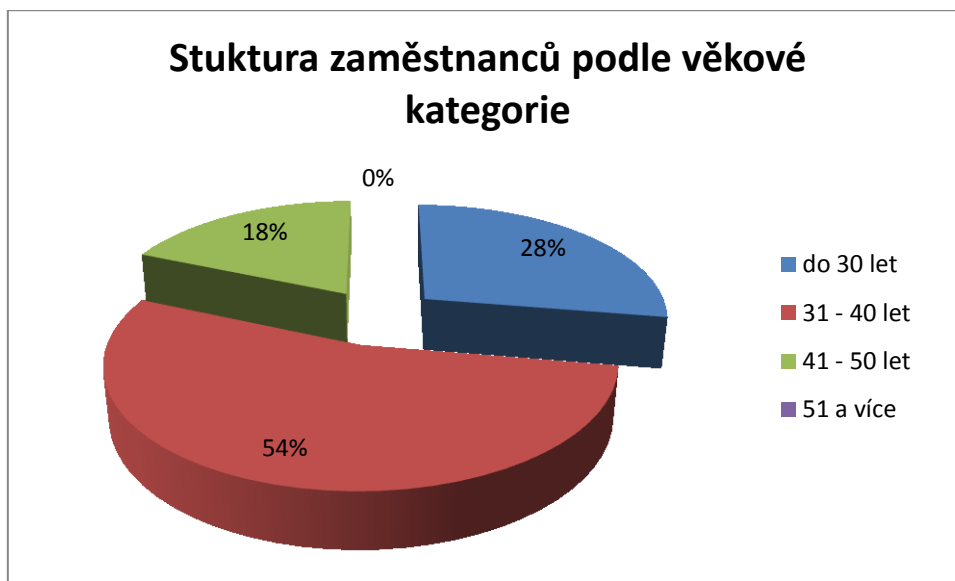
Graf 3.2: Struktura zaměstnanců podle profese



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.2 popisuje strukturu zaměstnanců podle profese. Z grafu je patrné, že nejpočetnější skupinu tvoří průzkumníci, kteří tvoří 60% zaměstnanců 102. pzpr. Po nich následují velitelé a jejich zástupci. Ti tvoří 17% pracovníků této jednotky. Téměř stejně početnou skupinu tvoří administrativní pracovníci, neboli pracovníci štábu, kteří představují 16% zaměstnanců tohoto bojového útvaru. Nejmenší skupinu zaměstnanců tvoří řidiči, kteří mají pouhé 7 % zastoupení. I těchto 7% zaměstnanců je nepostradatelných pro činnost útvaru.

Graf 3.3: Struktura zaměstnanců podle věkové kategorie



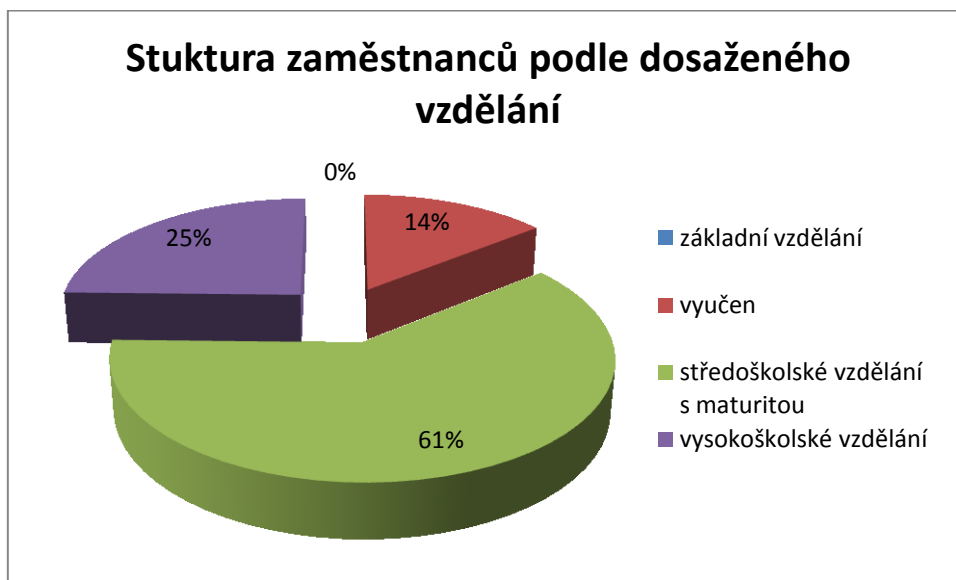
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.3 znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců. 102. průzkumný prapor Prostějov lze rozdělit celkem do čtyř věkových kategorií. První věková kategorie do 30 let obsahuje 28% zaměstnanců 102. pzpr. Druhá věková kategorie od 31 do 40 let má největší zastoupení, konkrétně sem patří 54% zaměstnanců. Tyto dvě věkové kategorie jsou tvořeny převážně bojovníky. 18% zaměstnanců spadá do třetí věkové kategorie, a to od 41 do 50 let. Tato věková kategorie tvoří z velké části administrativu 102. pzpr. U tohoto útvaru nespadá žádný zaměstnanec do věkové kategorie od 51 a více let.

Graf 3.4 popisuje strukturu zaměstnanců podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Největší procento zaměstnanců má středoškolské vzdělání ukončené maturitou. Tato nejpočetnější skupina tvoří více než 60% zaměstnanců. Tito zaměstnanci zastávají funkce nižších velitelů a celou administrativu. 25% zaměstnanců úspěšně ukončilo vysokoškolské vzdělání a tvoří tak druhou nejpočetnější skupinu. Převážná většina zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním zastává pozice vyšších velitelů. Nejmenší skupinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci, kteří jsou vyučení. Do této skupiny spadá 14% pracovníků 102. pzpr, kteří

zastávají především základní funkce jako řidič, skladník, průzkumník, spojař, aj. Jak je patrné z grafu, v této bojové jednotce v Prostějově nepracují žádní zaměstnanci, kteří by měli dosažené pouze základní vzdělání.

Graf 3.4: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

4 Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Cílem této kapitoly je analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve 102. průzkumném praporu Prostějov. V první části jsou popsány metody, které byly použity k analýze, dále je v této kapitole popsán systém vzdělávání a rozvoje u 102. pzpr a na závěr kapitoly je analyzováno dotazníkové šetření.

4.1 Aplikované metody

Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je vypracovaná na základě interních informací, které byly získány prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s několika zaměstnanci 102. pzpr. Mezi tyto zaměstnance patří pracovník personálního oddělení, pracovník ochrany utajovaných informací a pracovník štábu zabývající se požární ochranou a ochranou životního prostředí. Kladené otázky jsou součástí příloh.

Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje je dále zpracována na základě dotazníkového šetření. Dotazník je opět součástí příloh.

4.2 Popis analýzy systému vzdělávání a rozvoje

Tato podkapitola je zaměřena na popis systému vzdělávání a rozvoje 102. pzpr. Bude rozdělena do čtyř dalších podkapitol, jako je identifikace a analýza potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje.

Systémem vzdělávání je ve 102. pzpr pověřeno personální oddělení. Před nástupem do povolání musí každý uchazeč projít zdravotní prohlídkou, která ověří jeho zdravotní způsobilost. Zdravotní způsobilost uchazečů o službu v AČR je posuzována ve vojenských nemocnicích. Po získání zaměstnání musí být každý zaměstnanec 102. pzpr jednou ročně zdravotně prověřen lékařem útvaru.

Požadovaný vstupní výcvik před nástupem k 102. pzpr je prováděn ve Vojenské akademii ve Vyškově a trvá přibližně tři měsíce. Výcvik se skládá ze základních znalostí jednotlivých druhů činností, jako je například topografie, spojovací příprava, znalosti přežití, střelecká příprava, tělovýchovná příprava, pořadová příprava (znalosti vojenského vystupování), znalosti základních řádů v AČR, chemická příprava, aj. Tento výcvik je zakončen závěrečným přezkoušením z daných oblastí výcviku. Po úspěšném závěrečném přezkoušení nastoupí zaměstnanec na předem stanovenou pozici k určitému útvaru. Pokud zaměstnanec přechází na

novou pracovní pozici, nemusí znovu vykonávat vstupní výcvik ve Vojenské akademii ve Vyškově.

Odborná školení provádí převážně interní zaměstnanci a z malé části i externí školitelé. Odborná školení dle jednotlivých druhů povolání probíhají vždy v rámci AČR a jednotliví zaměstnanci se těchto školení účastní buď přímo ve 102. pzpr, nebo nejčastěji ve Vojenské akademii ve Vyškově, nebo u jiných útvarů specializovaných na určité odbornosti. Mezi tyto specializované útvary patří například útvar v Liberci, v Žatci, v Chrudimi aj.

4.2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Ve 102. průzkumném praporu Prostějov probíhá zpracování výcvikového řádu (plán výcviku). Zpracovává ho velitel jednotky dle určené dokumentace (programy přípravy jednotlivých odborností), dle vycvičenosti jednotky a dle stanovených cílů na výcvikový rok. Mezi tyto cíle patří cvičení ve VVP (vojenský výcvikový prostor), soutěže, pohotovost, atd.

Schvalovatel plánu výcviku je velitel praporu, který má určité nástroje na kontroly splnění cílů tohoto plánu. Jednou z metod kontroly je tzv. kontrolní cvičení, kde dochází k přezkoušení z dané přípravy (teoreticky nebo prakticky). Další metody kontroly jsou např. kontrola jednotky dle národní certifikace, nebo dle metodiky CREVAL (soubor kontroly jednotky ve všech druzích přípravy potřebných ke splnění stanovených cílů).

Vzdělávání ve 102. pzpr. lze rozdělit do tří skupin, a to na vzdělávání povinné ze zákona, odborná vzdělávání dle jednotlivých profesí a další možná vzdělávání. Mezi vzdělávání dané zákonem patří školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a výkonu služby, o ochraně utajovaných informací, o požární ochraně a o ochraně životního prostředí. Odborná vzdělávání dle profesí jsou zajišťována jak interními pracovníky, tak externími osobami.

Aby mohli interní zaměstnanci zajišťovat vzdělávací akce, musí splňovat tyto předpoklady:

- musí znát legislativu v dané oblasti (oblast OUI);
- musí mít osvědčení o odborné způsobilosti k zajišťování úkolů v prevenci rizik, dle zákona č. 309/2006 Sb., §9 a §10 (oblast BOZP);
- musí mít dokončené alespoň střední vzdělání s maturitou (oblast BOZP);
- musí mít odbornou praxi alespoň 3 roky, nebo 2 roky v případě absolvování vyššího odborného vzdělání, anebo 1 rok, jestliže osoba dokončila vysokoškolské vzdělání v bakalářském či magisterském studijním programu (oblast BOZP);

- musí mít osvědčení o odborné způsobilosti dle zákona č. 133/1985 Sb., §11 (oblast požární ochrany).

4.2.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání 102. pzpr je součástí výcvikového plánu, který se tvoří vždy na konci předešlého výcvikového roku. Součástí tohoto plánu jsou veškeré aktivity 102. pzpr na následující výcvikový rok. Výcvikový plán tvoří velitel útvaru, jeho zástupce, náčelník štábu a jeho zástupci, velitelé rot a náčelníci skupiny štábu. V první řadě se do tohoto plánu zanesou důležitá vojenská cvičení ve VVP. Tato cvičení jsou různého druhu a na různé výcvikové aktivity. Dále se do tohoto plánu začlení dlouhodobé kurzy a důležitá školení útvaru. Tento výcvikový plán obsahuje i jiné činnosti útvaru, které se netýkají vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento plán je tvořen na celý rok. K tomuto plánu jsou dále tvořeny plány na jednotlivé kvartály a na tyto kvartály jsou tvořena čtrnáctidenní upřesnění činností.

Po finálním sestavení výcvikového plánu je plán zaslán k nadřízenému stupni velení ke schválení. Plán může být buď schválen, nebo vrácen zpět k dopracování různých podrobností. Tento řád je poté páteří činností 102. pzpr. Můžou však nastat mimořádné situace mimo tento plán, které mají před tímto plánem vyšší prioritu a jsou řešeny přednostně.

Metody vzdělávání používané u 102. pzpr.:

- **Instruktaž při výkonu práce** – všichni zaměstnanci útvaru musí projít instruktaží ohledně přechodů techniky na sezónní provoz (PTSP). Jedná se o přípravu techniky na zimní nebo letní provoz, kdy je zaměstnancům názorně předvedeno dílenskými specialisty, jak zacházet s technikou při jejím ošetřování (promazávání, odkalování, údržba autobaterií, aj.)
- **Přednáška s diskusí** – jedná se o nejčastější metodu vzdělávání při školení. Zaměstnanci jsou vyzýváni k diskusi a je po nich vyžadováno zapojit se do výkladu o dané problematice. Při přednášce je většinou promítána prezentace doplněná videi.
- **Simulace** – zaměstnanci dostanou předložený scénář a ve svých týmech musí danou situaci vyřešit a jejich návrh odůvodnit. Simulace jsou nejčastěji využívány u školení průzkumníků.
- **Outdoor training** – probíhá u všech zaměstnanců 102. pzpr ve VVP, převážně však u průzkumníků. Zaměstnanci musí řešit různé situace přímo v terénu. Nejčastěji jde o přemísťování z jednoho místa do druhého, o zkoušky přežití v terénu, střelby, překonávání různých překážek, aj.

- **Demonstrace** – tato metoda vzdělávání je využívána hlavně v oblasti požární ochrany a BOZP. Zaměstnanci mají možnost vyzkoušet si různé postupy či obsluhu zařízení v krizových situacích, které mohou nastat při výkonu práce.
- **E-learning** - tato metoda vzdělávání se začala do metod vzdělávání u 102. pzpr začleňovat teprve nedávno, ale zatím není ještě plně rozšířena.

4.2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po analýze a identifikaci potřeb a sestavení plánu vzdělávání následuje fáze realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání ve 102. pzpr lze rozdělit do tří skupin:

- a) vzdělávání daná zákonem – jde o školení povinná a musí je absolvovat všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich pracovní pozici;
- b) vzdělávání dle jednotlivých odborností – jedná se o školení, kterých se zaměstnanci účastní podle příslušné kvalifikace;
- c) další možnosti vzdělávání – toto vzdělávání nijak nezávisí na odbornosti zaměstnance a může se ho zúčastnit každý zaměstnanec 102. pzpr.

Ad a) Školení a kurzy dané zákonem

1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a výkonu služby (BOZP, VS)

Základní zákony a rozkazy týkající se BOZP v AČR:

- RMO (rozkaz ministra obrany) č. 11/2009, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a výkonu služby;
- zákl-1 (interní předpis pro AČR), hlava 6, čl. 579-580;
- zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, část 6, §§ 98, 99;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §§ 101-108;
- vyhláška 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice;
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

Odborně způsobilá osoba (školitel) – zajišťuje a plní úkoly při hodnocení a prevenci rizik v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle zákona č. 309/2006 Sb. a RMO č. 11/2009.

BOZP a VS – je souhrn technických a organizačních opatření zamezujících vzniku závažných událostí, úrazů, ohrožení života a zdraví zaměstnanců na pracovištích.

Povinností zaměstnavatele je soustavně seznamovat zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a při výkonu služby, pravidelně ověřovat znalosti těchto předpisů a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Tato zásada musí být uplatňována nejen v pracovněprávním vztahu zaměstnavatelů a zaměstnanců, ale samozřejmě pokud jde o resort MO a AČR – ve vztahu velitelů a vojáků jim podřízených nebo občanských zaměstnanců. V praxi to znamená, že každý zaměstnavatel i velitel (přímý nadřízený) odpovídá za to, že jeho podřízený znají způsoby ochrany před riziky vyskytujícími se na jejich pracovištích, nebo při výcviku, že ovládají bezpečné pracovní postupy a dodržují zásady bezpečného chování při práci či výcviku. Aby toho zaměstnavatel dosáhl, musí zabezpečit, aby každý podřízený absolvoval potřebná školení, instruktáže a zácviky a aby v dostatečné míře a opakovaně obdržel potřebné informace a instrukce o možných nebezpečích na pracovišti. V podstatě vždy, když dojde ke změně činnosti, nebo k přeřazení podřízeného na nové pracoviště, musí být prokazatelně a konkrétně poučen o zásadách bezpečné práce ve změněných podmínkách.

Druhy školení a rozsahy platností týkající se BOZP

V souladu s rozkazem Ministryně obrany č. 11/2009 ze dne 26. března 2009.

1. Vstupní školení zaměstnanců

- Školení, které se týká konkrétně vykonávané práce a vztahuje se k rizikům, s nimiž může zaměstnanec přijít do styku, provádí přímý nadřízený zaměstnanec. Kromě příslušných právních a ostatních předpisů včetně vnitřních předpisů musí být zaměstnanec seznámen i s dalšími dokumenty, např. návody k obsluze, provozní řády a seznamy pro přidělování ochranných prostředků.
 - a) **Vstupní školení všeobecné** (základní) provádí odborně způsobilý zaměstnanec. Vstupní školení je provedeno dle zpracované osnovy. Zápis o provedeném školení je uložen v osobním spise školeného zaměstnance.
 - a) **Vstupní školení na pracovišti a seznámení s pracovištěm** provádí přímý nadřízený zaměstnanec, jako je velitel roty, velitel čety, velitel družstva, velitel týmu, velitel skupin a za štáb zástupce náčelníka štábu. O tomto školení je proveden zápis a ten je uložen v evidenčním archu.
- Školení se musí zúčastnit:
 - a) všichni VZP a OZ nově přijatí do pracovního a služebního poměru;

- b) všichni VZP a OZ, kteří z různých důvodů měli přestávku v zaměstnání nepřetržitě v trvání více než 12 měsíců.

- Lhůta školení – při nástupu zaměstnance k útvaru.

2. Školení zaměstnanců

- Školení zaměstnanců je provedeno při změnách druhu práce a pracovního zařazení, při změnách technologie, výrobních a pracovních prostředků, technologických a pracovních postupů, dále vždy, jde-li o situace, které mohou mít podstatný vliv nebo dopad na bezpečnost práce. Kromě závazných předpisů k zajištění bezpečnosti práce musí být zaměstnanec seznámen i s dalšími dokumenty, jako je např. provozní řád k zajištění bezpečnosti práce, kterou vykonává. Dále před zahájením prací, výcviku, speciální tělesné přípravy apod. je řídící (osoba velící všem zúčastněným na výcvikové akci, např. střelby) povinen provést poučení o bezpečnostních opatřeních. Tato bezpečnostní opatření jsou nedílnou součástí písemné přípravy, která se opět ukládá do evidenčního archu.
- Školení provádí přímý nadřízený zaměstnanec, jako je velitel roty, velitel čety, velitel družstva, velitel týmu, velitel skupin a za štáb zástupce náčelníka štábu.
- Lhůta školení – při nástupu zaměstnance na pracoviště a při změně technologického postupu.

3. Pouírazové školení zaměstnanců

- Pouírazové školení se provádí, došlo-li k úrazu v důsledku porušení závazných předpisů k zajištění BOZP. Školení se uskutečňuje po skončení pracovní neschopnosti zaměstnance.
- Proškolení musí být všichni zaměstnanci, kterých se práce, při kterých k úrazu došlo, dotýká.
- Školení provádí příslušný odborně způsobilý zaměstnanec.

4. Opakovaná školení zaměstnanců

- Opakovaná (periodická) školení se provádí pro zaměstnance o závazných předpisech k zajištění BOZP (opakování, novelizace, aktualizace). Školení provádí odborně způsobilý zaměstnanec.
- Lhůta školení – u 102. pzpr je školení prováděno jednou za 2 roky.

5. Školení vedoucích zaměstnanců

- Školení vedoucích zaměstnanců o závazných předpisech BOZP zajišťuje jejich přímý nadřízený prostřednictvím příslušného odborně způsobilého zaměstnance.

- Lhůta školení - u 102. pzpr je školení prováděno jednou za 2 roky.

6. *Profesní odborná školení BOZP*

- Profesní odborná školení BOZP se zajišťují pro obsluhy motorových vozíků, obsluhy některých vyhrazených technických zařízení, jeřábíky, vazače, svářeče, obsluhy EC (elektrocentrála - zařízení pro výrobu elektrické energie), obsluhy zvedacích zařízení, obsluhy motorových pil, atd.
- Školení se vykonává podle příslušných předpisů ve stanovených termínech. Přehled o platnosti školení vede velitel jednotky nebo technik roty. Toto školení zabezpečuje skupina logistiky štábu, která na základě požadavků velitelů jednotek a náčelníků skupin zajistí externího školitele.
- Lhůta školení – jednou za rok.

7. *Školení o odborné způsobilosti v elektrotechnice*

- Toto školení je upraveno vyhláškou 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice.
- Školení provádí odborně způsobilá osoba v elektrotechnice (revizní technik).
 - a) Vstupní školení zaměstnanců – uskutečňuje se při nástupu k útvaru.
 - b) Opakovaná školení zaměstnanců – u 102. pzpr probíhá jednou za 2 roky.

8. *Školení o ochraně veřejného zdraví*

- Toto školení je upraveno § 44a, zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Součástí školení je instruktáž o nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a chemickými směsmi.
- Lhůta školení – jednou za rok.
- Školení provádí odborně způsobilá osoba u praporu.

2. **Ochrana utajovaných informací (OUI)**

Základní zákon upravující ochranu utajovaných informací ve 102. pzpr:

- zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti.

Jedním z povinných školení z oblasti ochrany utajovaných informací (OUI) je školení dle zákona 412/2005 Sb. Provádí se v souladu s §66f, zákona č. 412/2005 Sb.. Další dílčí školení z jednotlivých podoblastí OUI jsou plně v kompetenci garantů za dané podoblasti. Tato

zaměstnání jsou realizována především při změnách v legislativě mající vliv na provádění a dodržování zásad OUI nebo při změnách v okruhu osob zodpovědných za danou oblast.

Zaměstnání ze stupně nadřízeného jsou organizovány minimálně dvakrát ročně formou odborného shromáždění. Součástí těchto odborných shromáždění je seznámení s novinkami pro danou oblast a dále také vyhodnocení předcházejícího období a zevšeobecnění nedostatku z kontrol a zjištění porušení OUI.

Lhůta školení – jednou za rok.

3. Požární ochrana

Základní zákony a rozkazy upravující požární ochranu ve 102. pzpr:

- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně;
- vyhláška MV č. 246/2001 Sb. o požární prevenci;
- zákl-1 (interní předpis pro AČR), hlava 6, čl. 570 – 574;
- vševojsk 2-5 požární ochrana vojsk při výcviku a v operacích.

Druhy školení a odborná příprava zaměstnanců o požární ochraně

1. Vstupní školení zaměstnanců

- provádí se současně se školením BOZP a VS;
- lhůta školení - školení se provádí při nástupu k útvaru;
- vede ho technik požární ochrany, odborně způsobilá osoba.

2. Školení zaměstnanců

- provádí se v souladu s § 23, odst. 2 vyhlášky MV č. 246/2001 Sb.;
- lhůta školení - u 102. pzpr je jednou za dva roky;
- školení provádí proškolený vedoucí zaměstnanec, preventista požární ochrany.

3. Školení vedoucích osob

- provádí se v souladu s § 23, odst. 3 vyhlášky MV 246/2001 Sb.;
- lhůta školení – jednou za tři roky;
- školení provádí technik požární ochrany, odborně způsobilá osoba.

4. Školení osob pověřených zabezpečováním požární ochrany v době sníženého provozu a v mimopracovní době

- provádí se v souladu s § 23, odst. 4 vyhlášky č. MV 246/2001 Sb.;
- lhůta školení – jednou za rok;

- školení provádí technik požární ochrany, odborně způsobilá osoba.
5. *Odborná příprava zaměstnanců zařazených do preventivních požárních hlídek*
- provádí se v souladu s §§ 24 a 26, vyhlášky MV č. 246/2001 Sb.;
 - školení provádí technik požární ochrany, odborně způsobilá osoba.
6. *Odborná příprava preventistů požární ochrany*
- provádí se v souladu s §§ 25 a 26 vyhlášky MV č. 246/2001 Sb.;
 - lhůta školení – jednou za rok;
 - školení provádí technik požární ochrany, odborně způsobilá osoba.

4. Ochrana životního prostředí

Základní zákony a rozkazy upravující ochrany životního prostředí:

- zákon č. 185/2001 Sb., zákon o odpadech;
- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon), ve znění pozdějších předpisů;
- zákł-1 (interní předpis pro AČR), hlava 6, čl. 575 – 578;
- všeob-P-5 (všeobecný předpis pro danou problematiku).

Cílem školení zaměstnanců 102. pzpr je seznámení příslušníků praporu se zásadami ochrany životního prostředí u praporu za účelem předejití vzniku ekologické katastrofy. Školení se musí zúčastnit všichni zaměstnanci jedenkrát ročně. Školení o ochraně životního prostředí provádí osoba odpovědná za ochranu životního prostředí u praporu.

Ad b) Školení a kurzy dle jednotlivých odborností

Odborná školení jsou školení zaměřená pouze na zaměstnance, kteří informace získané na školeních a kurzech potřebují k výkonu své práce. U 102. pzpr rozlišujeme kvalifikaci řidičů, kvalifikaci průzkumníků, kvalifikaci administrativních pracovníků a kvalifikaci velitelů a jejich zástupců.

Kvalifikace řidičů

Kvalifikace řidičů je zajišťována jak interními tak externími škooliteli. Nejnížší požadované vzdělání pro získání kvalifikace řidiče u 102. pzpr je statut vyučen. Toto zaměstnání mohou vykonávat zaměstnanci od 18 let. Při nástupu na pozici řidič nemusí mít zaměstnanec žádné řidičské oprávnění. V případě, že pracovník nemá žádné řidičské oprávnění, je vyslán na řidičský kurz skupiny B do Vojenské akademie ve Vyškově, kde toto oprávnění získá. V případě, že je u tohoto zaměstnance potřeba rozšířit základní řidičské oprávnění na skupinu C (pro nákladní automobil nad 7,5 tun) nebo D (pro autobus), je opět vyslán do Vojenské akademie ve Vyškově, kde si řidičské oprávnění rozšíří. Před získáním těchto oprávnění se musí zaměstnanec zúčastnit teoretické výuky z řízení vozidel, kde se naučí pravidla silničního provozu a dále musí absolvovat určitý počet hodin s instruktorem. Na závěr tohoto kurzu musí zaměstnanec vykonat testy z pravidel silničního provozu a praktické jízdy v provozu na pozemních komunikacích. Po splnění těchto podmínek zaměstnanec získá řidičské oprávnění příslušné skupiny.

Interní vzdělávání řidičů u 102. pzpr probíhá metodou přednáška s diskusí, během níž se účastníci školení dozvídají o novinkách v zákoně č. 370/2016 Sb., o pozemních komunikacích. Během přednášky je promítána prezentace. Lektorem školení je člověk, který je zároveň zaměstnancem 102. pzpr. Na závěr školení účastníci píšou test ze znalostí o pravidlech provozu na pozemních komunikacích a poté absolvují jízdu zručnosti na čas v areálu kasáren se závěrečným hodnocením. Periodicita tohoto školení je jednou za čtvrt roku.

Jednou ročně, zpravidla začátkem roku, dochází do kasáren i externí školitel autoškoly, který opět seznámí řidiče s největšími novinkami, které se týkají pozemních komunikací. Toto školení opět probíhá ve formě přednášky s diskusí, která je doplňována promítáním prezentace a videí z různých krizových situací včetně dopravních nehod a jejich zavinění. Během této přednášky jsou řidiči seznámeni se statistickými údaji, které se týkají silničního provozu. Součástí přednášky je i školení o poskytnutí první pomoci při dopravních nehodách. Tato přednáška není zakončena žádnou zkouškou, má pouze informativní charakter.

Kvalifikace bojovníků

Mezi bojovníky 102. pzpr patří průzkumníci, velitelé a jejich zástupci, spojaři, střelci, operátoři a jiní specialisté. Kvalifikace bojovníků je zajišťována jak interními, tak externími školiteli.

Interně probíhá školení s vycvičenými instruktory výcviku, kteří jsou u 102. pzpr zaměstnáni. Školení je rozděleno na teoretickou a praktickou část:

- Teoretická část školení probíhá formou přednášek a dále formou simulací. Během přednášek jsou účastníkům školení poskytovány informace o možných situacích na bojišti, nebo o situacích při průzkumné činnosti. Dále je součástí školení simulace, kdy je účastníkům předložen konkrétní úkol a účastníci navrhuji možná řešení v rámci týmů, které tvoří. Probíhá zde také studium prostoru (map), které je důležité pro utajené přiblížení k protivníkovi. Bojovníci mají za úkol získat o protivníkovi co nejvíce informací, aniž by při této činnosti byli odhaleni. Studium prostoru je také důležité pro znalost terénu z důvodu návratu zpět k vlastním jednotkám. Přednášky se uskutečňují dvakrát do týdne v rozsahu cca 2 hodin a nejsou ukončeny žádným přezkoušením nebo testem.
- Praktická část školení bojovníků probíhá formou výcviku mimo areál kasáren ve vojenském výcvikovém prostoru (VVP). Vojáci ve VVP prakticky cvičí bojové situace, které probírali na předešlých přednáškách a simulacích. Jedná se tedy o metodu outdoor training. Součástí outdoor training jsou také střelby, které se cvičí na střelnicích ve VVP.

Externě se školení uskutečňuje ve Vojenské akademii ve Vyškově formou výcviku v obtížných podmínkách ve VVP a formou přednášek a simulací na výcvikových učebnách akademie. Během tohoto výcviku jsou na zaměstnance kladené vysoké nároky na teoretické znalosti, ale také na fyzickou kondici. Tohoto školení se mohou zúčastnit jen vybraní zaměstnanci, kteří projdou přijímacím řízením. Po ukončení školení účastníci kurzu vykonávají teoretické i praktické zkoušky. V případě, že těmito testy projdou, získají certifikát o absolvování kurzu „KOMANDO“.

Kvalifikace administrativních pracovníků

Mezi administrativní pracovníky 102. průzkumného praporu Prostějov patří převážně pracovníci štábu. Tito zaměstnanci jsou školeni z převážné části externími školiteli mimo

kasárna útvaru. Jedná se o odborná školení na pracovištích nadřazených stupňů např. v Praze, Olomouci, Vyškově, aj. Školení probíhají formou přednášky s diskusí, kde se účastníci zdokonalují ve svých odbornostech. Školení probíhají vždy po zavedení novinek v dané oblasti administrativy. Tato externí školení nejsou ukončena žádnou zkouškou ani ústním přezkoušením. Jedná se tedy pouze o informativní školení. Zaměstnanci poté aplikují získané poznatky při výkonu své funkce.

V některých případech je na školení vyslán pouze jeden zaměstnanec, který následně získané informace předá formou přednášky s diskusí ostatním spolupracovníkům oddělení.

Ad c) Další možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Jazykové kurzy

Další možností vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 102. pzpr je studium cizích jazyků. Jazykové požadavky na pracovní místa se stanovují přiměřeně s ohledem na jimi vykonávanou pracovní činnost. Znalost anglického jazyka je základním jazykovým kvalifikačním požadavkem pro výkon služby a práce u vybraných služebních míst. Úroveň znalosti anglického jazyka (jazyková způsobilost) se stanovuje ve standardizovaném jazykovém profilu SLP (Standardized Language Profile) a ve čtyřech jazykových dovednostech. Mezi tyto jazykové dovednosti patří poslech s porozuměním, ústní projev, čtení s porozuměním a písemný projev.

Tyto jazykové dovednosti jsou hodnoceny číslem 0 až 3, kdy tyto čísla znamenají:

- 0 - není požadováno nebo danou zkoušku nesplnil;
- 1 - nejnižší stupeň znalosti;
- 2 - střední stupeň znalosti;
- 3 – vysoký stupeň znalosti.

Výsledek hodnocení tedy může být například 0111, kdy zaměstnanec nesplnil zkoušku z poslechu s porozuměním a další problematiku splnil na nejnižší úrovni.

Obecně jsou nejnižší požadavky z anglického jazyka dle hodnosti a funkce rozděleny následovně:

- do hodnosti rotného (hodnocení 0000) – není stanovena žádná povinná znalost anglického jazyka pro výkon této funkce;

- do hodnosti nadpraporčíka (hodnocení 1111) – všechny čtyři zmíněné dovednosti musí být splněny na nejnižší požadovanou úroveň;
- do hodnosti kapitána (hodnocení 2222) – všechny dovednosti musí být splněny na střední stupeň znalosti;
- do hodnosti plukovníka (hodnocení 3232) – v tomto případě musí zaměstnanec splnit poslech s porozuměním a čtení s porozuměním na nejvyšší úrovni, dále musí ústní a písemný projev splnit na střední stupeň znalosti;
- generálové (hodnocení 3333) – zaměstnanci na této pozici musí vykonat všechny čtyři zkoušky na nejvyšší úroveň znalosti.

Vedoucí organizačního celku (u 102. pzpr. je to velitel praporu) může u jednotlivých pozic jazykový požadavek zvýšit.

Tyto kurzy jsou prováděny externě ve vojenských zařízeních, které mají kvalifikované lektory anglického jazyka. Jedná se například o Střední vojenskou školu v Moravské Třebové, Jazykový institut při Univerzitě obrany v Brně, aj. Délka kurzů se pohybuje od 3 do 6 měsíců a závisí na požadovaném stupni znalosti.

Kurzy z jiných jazyků nejsou požadovány, ale je možné je vykonat. Absolvují je zaměstnanci, kteří plní zahraniční mise v zemích hovořících jiným než anglickým jazykem. V současné době někteří zaměstnanci 102. pzpr absolvují kurz francouzštiny. Je možné studovat i úřední jazyky zemí, kde 102. pzpr plní mise, jako je např. Afghánistán.

Zvyšování nejvyššího dosaženého vzdělání

102. průzkumný prapor v Prostějově umožňuje svým zaměstnancům v rámci kariérního růstu dodělat vyššího stupně vzdělání. V případě, že zaměstnanec úspěšně dokončí studium a vykonává pracovní pozici, na niž je vyšší stupeň vzdělání potřebný, jsou zaměstnanci proplaceny náklady, které musel na studium vynaložit.

4.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

102. průzkumný prapor Prostějov hodnotí vzdělávací akce pouze formou testů nebo ústním přezkoušením. Těchto testů a ústních přezkoušení se musí zúčastnit všichni zaměstnanci, kteří dané školení absolvovali.

Vzdělávací akce musí být vždy prokazatelná. Tzn., že je každý školitel na závěr školení povinen:

- a) ověřit znalosti – ve 102. pzpr se ověřují získané znalosti písemným testem popřípadě ústním přezkoušením se školitelem. V případě, že je zaměstnanec ohodnocen známkou horší než 3, musí školení absolvovat znovu, a to do té doby, dokud nesplní předem dané požadavky a nezíská lepší ohodnocení.
- b) zpracovat záznam o školení – každý školitel musí vyhotovit záznam o průběhu školení a o přezkoušení. Tyto záznamy musí obsahovat jména a příjmení účastníků, jejich podpisy, datum školení a všechny oblasti, z nichž byli účastníci proškoleni. Tyto záznamy musí být následně archivovány po dobu 5 let.

102. pzpr nemá vytvořený žádný jiný systém hodnocení vzdělávání a rozvoje vlastních zaměstnanců. Neprobíhá zde například žádné dotazování na spokojenost zaměstnanců s průběhem a obsahem školení, 360° zpětná vazba, pozorování při práci aj.

4.3 Analýza dotazníkového šetření

Pro získání potřebných informací k posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl v tištěné podobě rozdán jedním z pracovníků štábu náhodně vybraným zaměstnancům. Sběr dat probíhal v týdnu od 20. – 25. 2. 2017. Dotazník byl rozdán celkem 72 zaměstnancům 102. průzkumného praporu Prostějov a návratnost byla 100%.

Dotazník se skládá z 20 otázek, které jsou buď uzavřené, nebo polouzavřené. V uzavřených otázkách respondenti volí odpovědi z několika možností. Polouzavřené otázky spočívají v tom, že respondenti mohou vybírat z několika možností, nebo mohou napsat vlastní odpověď a volně tak vyjádřit svůj názor.

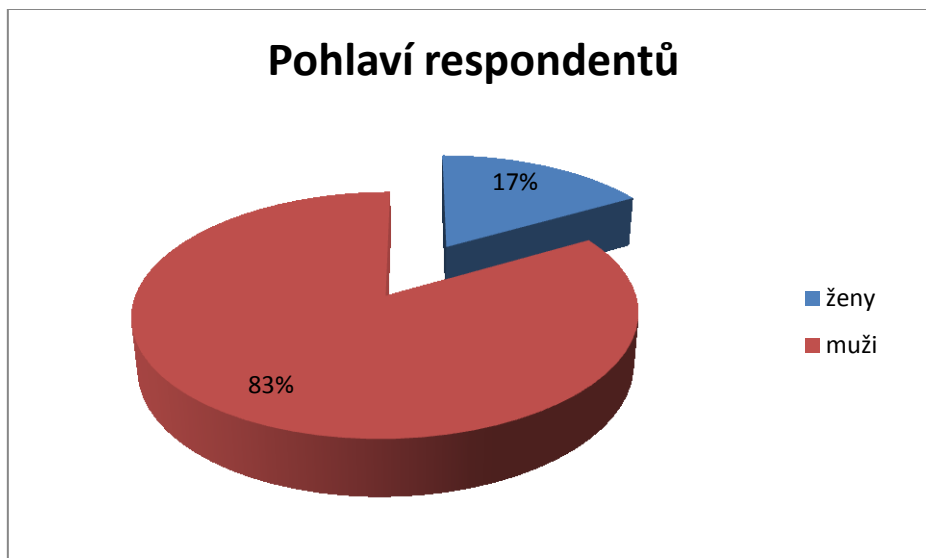
Hned na úvod dotazníku jsou pracovníkům položeny otázky, které se týkají pohlaví, věku, vzdělání a pracovní pozice, kterou v současné době vykonávají. Dále jsou respondenti dotazováni na možnosti vzdělávání v AČR, na periodicitu vzdělávacích akcí, na spokojenost se systémem vzdělávání a na jejich požadavky týkající se vzdělávání v AČR.

Dotazníky byly následně stejnou osobou od respondentů vybrány a výsledky byly zpracovány v programu Microsoft Excel. Každá otázka dotazníkového šetření je zpracována graficky a následně podrobně popsána. Celý dotazník se nachází v Příloze 1.

Vyhodnocení otázek dotazníku

Otázka č. 1: Uved'te prosím Vaše pohlaví

Graf 4.1: Pohlaví respondentů

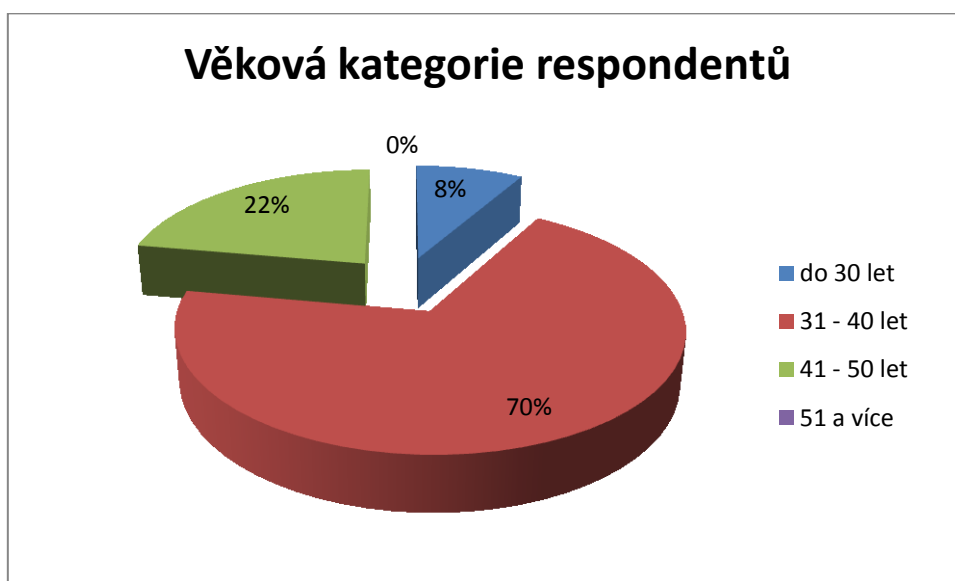


Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 4.1 je patrné, že poměr mezi muži a ženami, kteří vyplňovali dotazníkové šetření, je nevyrovnaný. Dotazník vyplnilo 83% mužů a pouze 17% žen. Tento nepoměr vyplývá z charakteru 102. průzkumného praporu, kde muži tvoří 95% všech zaměstnanců.

Otázka č. 2: Zařad'te se prosím do věkové kategorie

Graf 4.2: Věková kategorie respondentů



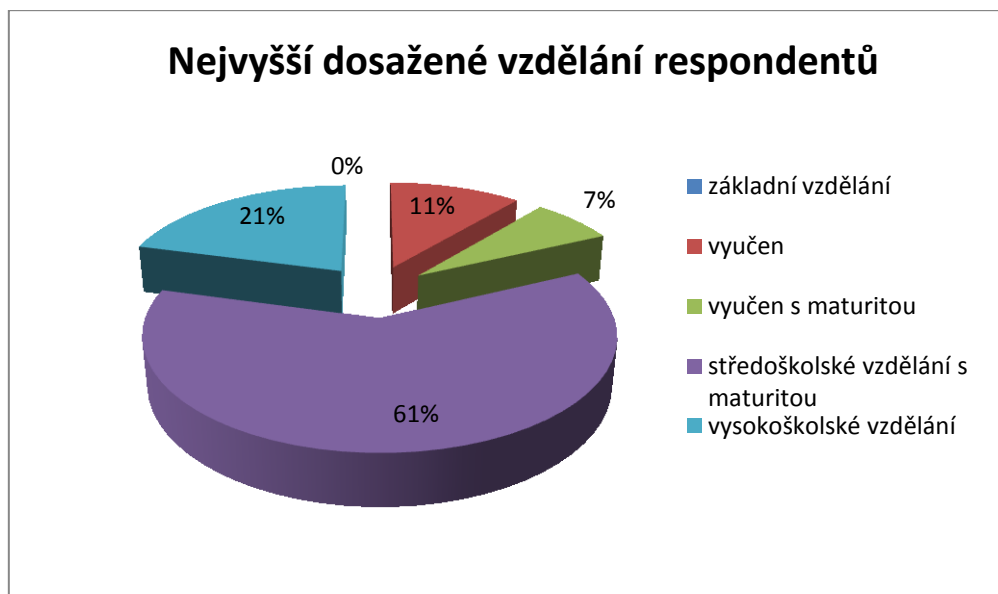
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenty bychom mohli zařadit do tří věkových kategorií. Největší věková kategorie je od 31 do 40 let. Do této věkové kategorie patří 70% respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Toto vysoké procento u věkové kategorie od 31 do 40 let vyplývá z celkové věkové struktury zaměstnanců 102. pzpr, kde celkem 54% zaměstnanců patří právě do této věkové kategorie. Druhou, méně početnější věkovou kategorií je kategorie od 41 do 50 let. Do této kategorie spadá celkem 22% respondentů. Jako nejmenší je kategorie do 30 let, kde patří pouze 8% dotazovaných respondentů. Na dotazník neodpověděl ani jeden pracovník, který by spadal do věkové kategorie 51 a více let, jelikož v současné době 102. pzpr nemá žádného pracovníka spadajícího do této věkové kategorie.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Na dotazník odpovědělo celkem 61% respondentů, kteří dokončili středoškolské vzdělání ukončené maturitou. Tito pracovníci působí převážně v administrativě a na pozici nižších velitelů. 21% respondentů má ukončené vysokoškolské vzdělání. Mezi tyto respondenty patří náčelníci skupin a vyšší velitelé. 11% dotazovaných je vyučeno s výučním listem, tito dotázaní zaměstnanci zastávají základní funkce jako skladník, řidič, kuchař, aj. Další skupinu respondentů tvoří zaměstnanci, kteří jsou vyučeni s maturitou (7%). Tato skupina respondentů působí jak na základních pozicích, tak na pozicích nižších velitelů. Ani jeden z dotazovaných zaměstnanců nemá pouze základní vzdělání.

Graf 4.3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Graf 4.4: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

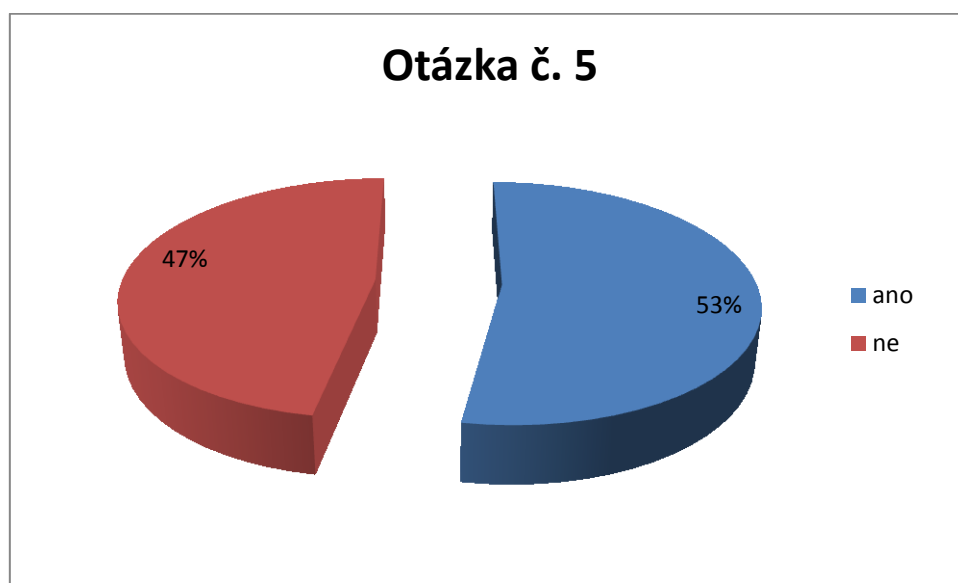
Jak je vidět v Grafu 4.4, profese respondentů jsou poměrně rozmanité. Na dotazník odpovědělo 26 pracovníků štábu. Mezi tyto pracovníky patří: administrativní pracovníci, instruktor řídicí přípravy, nižší management, pracovník IT, logisti, náčelník štábu a jeho zástupce, náčelník skupiny štábu a vedoucí ekonom. Dalšími dvěma nejpočetnějšími profesemi, které se zúčastnily dotazníkového šetření, jsou řidiči a velitelé týmu respektive velitelé čety. Obě tyto profese byly zastoupeny celkem 9 osobami. Další dvě profese, které se shodovaly v počtu respondentů, jsou velitel družstva a operátor-specialista. Za každou profesi odpovědělo celkem 5 respondentů. Dále na dotazník odpověděli 4 skladníci, 3 technici roty, 3 spojaři a 2 výkonní praporčíci. Pouze jednotná zastoupení respondentů měly profese: zpravodajec, vedoucí praporčík, průzkumník, odstřelovač, zbrojář a instruktor výcviku.

Otázka č. 5: Absolvoval/a jste vstupní výcvik se zaměřením na vykonávanou práci?

Z Grafu 4.5 je patrné, že jsou odpovědi respondentů téměř vyrovnané. 53% dotázaných zvolilo možnost „ano“, čímž potvrdili, že před nástupem na jejich vykonávanou pozici museli projít vstupním výcvikem. Tento výcvik je prováděn ve Vojenské akademii ve Vyškově a trvá přibližně tři měsíce. Výcvik se skládá ze základních znalostí jednotlivých druhů činností, jako je například topografie, spojovací příprava, znalosti přežití, střelecká příprava, tělovýchovná příprava, pořadová příprava (znalosti vojenského vystupování),

znalosti základních řádů v AČR, chemická příprava, aj. Tento výcvik je zakončen závěrečným přezkoušením z daných oblastí výcviku. Po úspěšném závěrečném přezkoušení nastoupí zaměstnanec na předem stanovenou pozici k určitému útvaru. Pokud zaměstnanec přechází na novou pracovní pozici, nemusí znovu vykonávat vstupní výcvik ve Vojenské akademii ve Vyškově. Proto 47% respondentů zvolilo možnost „ne“. Při přechodu na jinou pozici v armádě daný zaměstnanec projde pouze krátkodobým doškolením na tuto novou pozici.

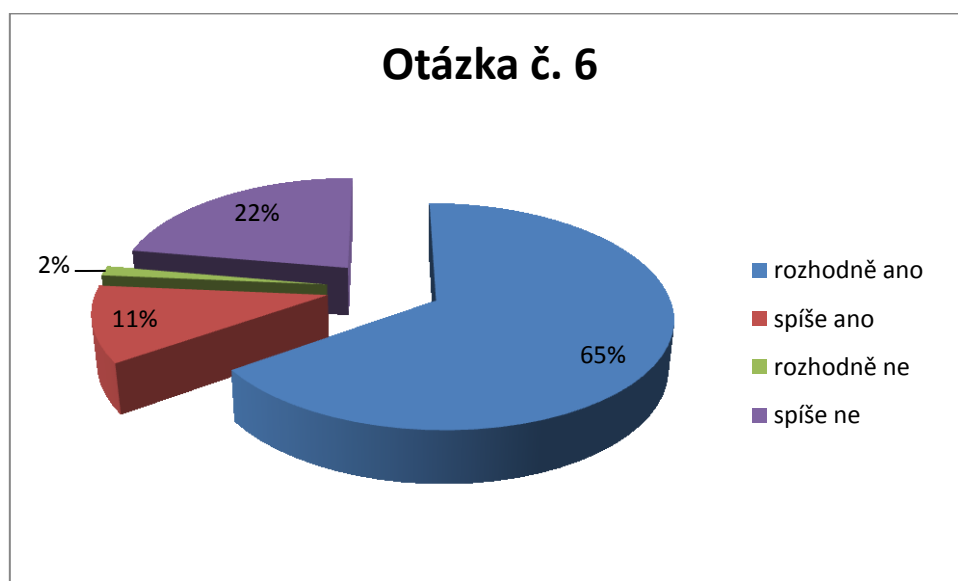
Graf 4.5: Otázka č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Myslíte si, že je výcvik pro výkon Vaší pozice nutný?

Graf 4.6: Otázka č. 6



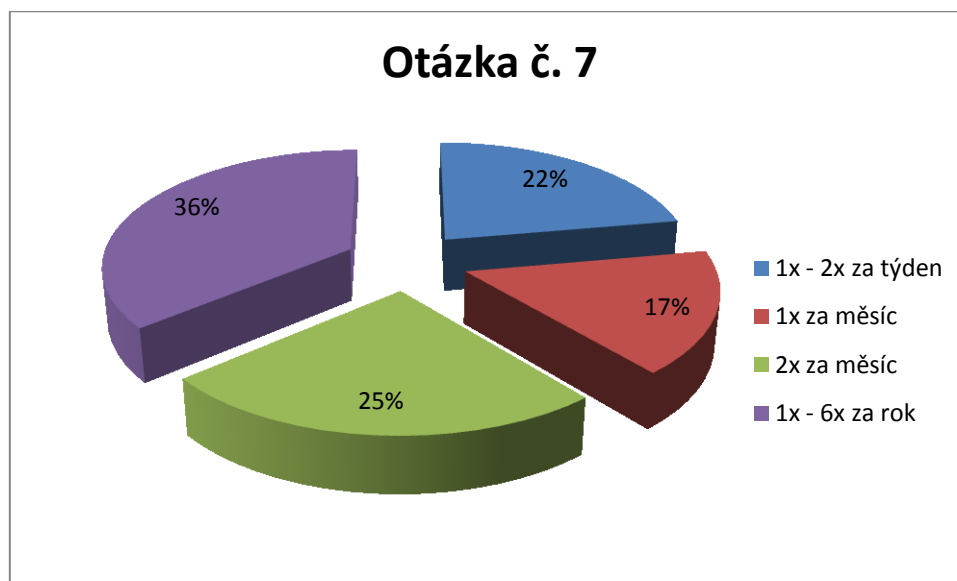
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 4.6 je patrné, že převážná většina respondentů (76%), kteří zvolili možnost „rozhodně ano“, nebo „spíše ano“, považuje výcvik pro svou pracovní pozici za důležitý. 65% z nich ho považuje dokonce za velmi důležitý. 24% respondentů, kteří zaškrtnuli negativní odpověď, si myslí, že je výcvik pro jejich vykonávanou pozici nepotřebný. Tyto negativní odpovědi se vyskytly u profesí skladník, technik rot, logista a administrativní pracovník.

Otázka č. 7: Jak často se účastníte výuky (teorie) pro jednotlivé odbornosti?

36% respondentů zvolilo možnost 1x až 6x za rok. Tato skupina je tedy nejpočetnější a tvoří ji převážně pracovníci štábu a skladníci. Druhá nejčastější odpověď je „2x za měsíc“ (25%). Tuto možnost volili z velké části velitelé čet, resp. velitelé týmů, velitelé družstev a instruktor výcviku. S nepatrným rozdílem (22%) následuje možnost 1x až 2x za týden, což je nejčastější výcvik. Takto častý výcvik absolvují hlavně specializované funkce, na něž jsou kladené vysoké nároky. Mezi tyto funkce patří např. odstřelovač a průzkumník. 17% respondentů zaškrtnulo odpověď „1x za měsíc“. Do této kategorie patří především řidiči, spojaři a operátoři.

Graf 4.7: Otázka č. 7

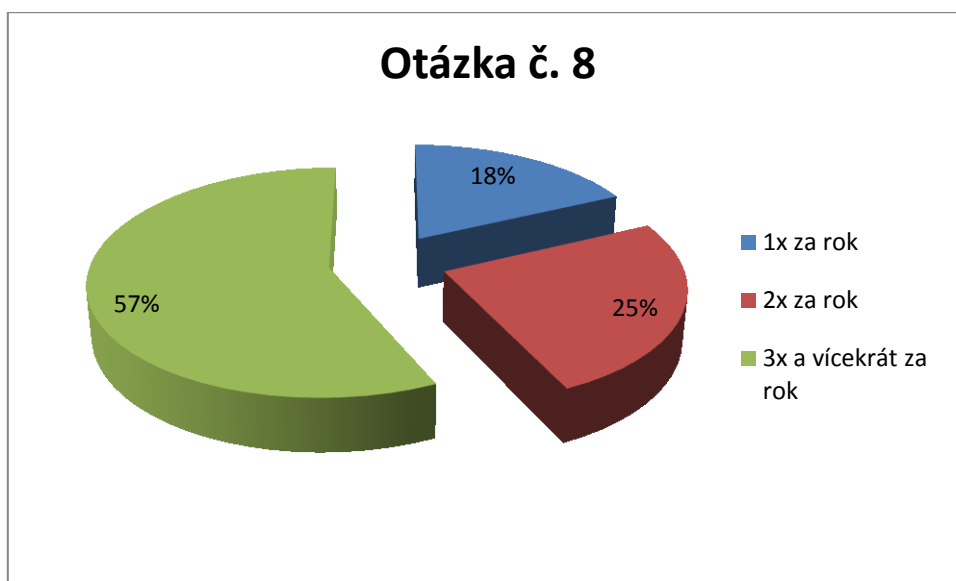


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jak často se účastníte výcviku v reálných podmínkách ve VVP?

57% respondentů se účastní výcviku ve VVP 3x a vícekrát za rok. Tvoří tak nejpočetnější skupinu. Druhou skupinu tvoří respondenti, kteří zvolili možnost „2x za rok“, což odpovídá 25% dotazovaných zaměstnanců. 18% respondentů se účastní výcviků ve VVP pouze 1x za rok.

Graf 4.8: Otázka č. 8

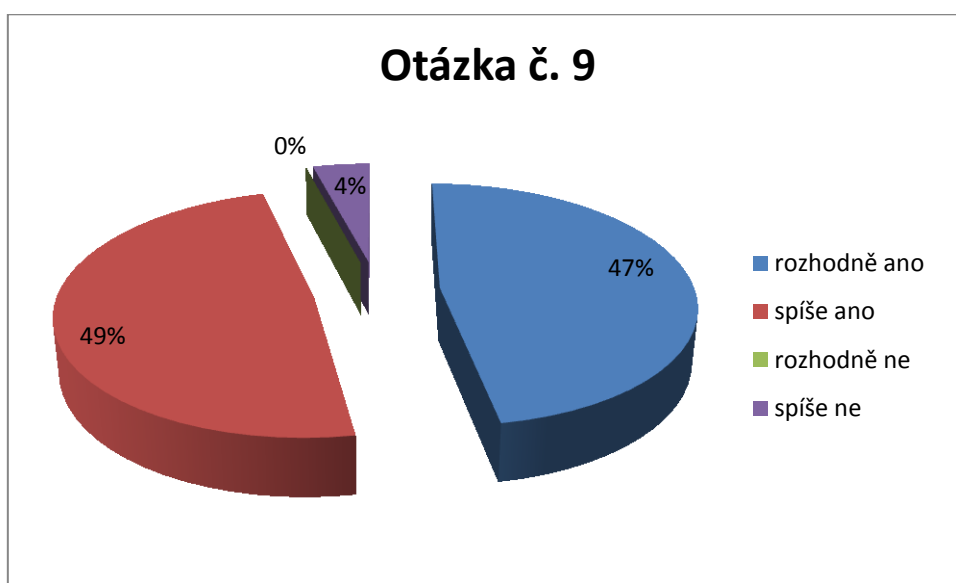


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Považujete tyto vzdělávací aktivity za přínosné?

Z Grafu 4.9 je patrné, že téměř většina respondentů (96%) považuje vzdělávací aktivity, kterých se účastní, za přínosné. 69 dotazovaných označilo totiž kladnou odpověď. Dokonce 47% respondentů zvolilo odpověď „rozhodně ano“, tudíž považují vzdělávací aktivity za velice důležité. Pouze 3 zaměstnanci (4%) nepovažují tyto vzdělávací aktivity za přínosné.

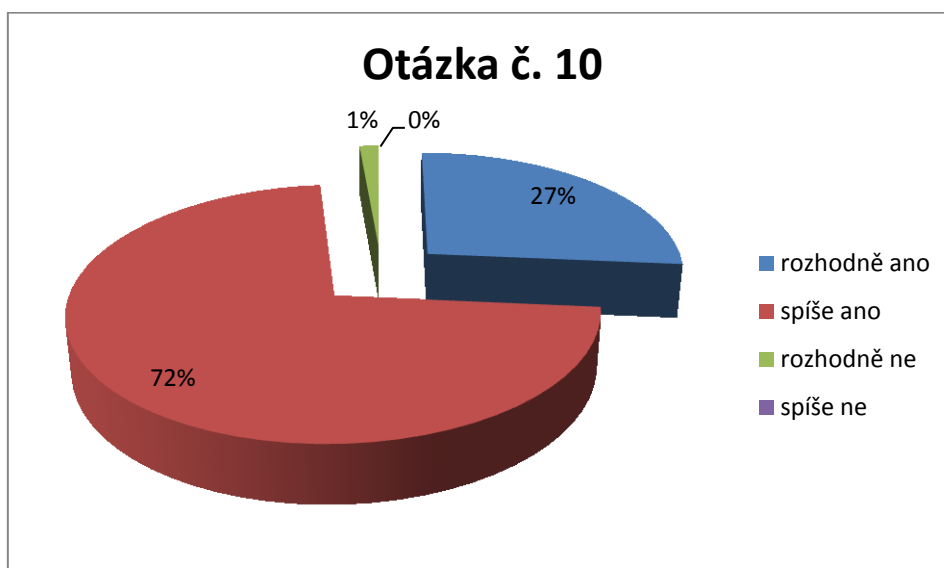
Graf 4.9: Otázka č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Byly pro Vás doposud vzdělávací kurzy či školení zcela srozumitelné a pochopitelné?

Graf 4.10: Otázka č. 10

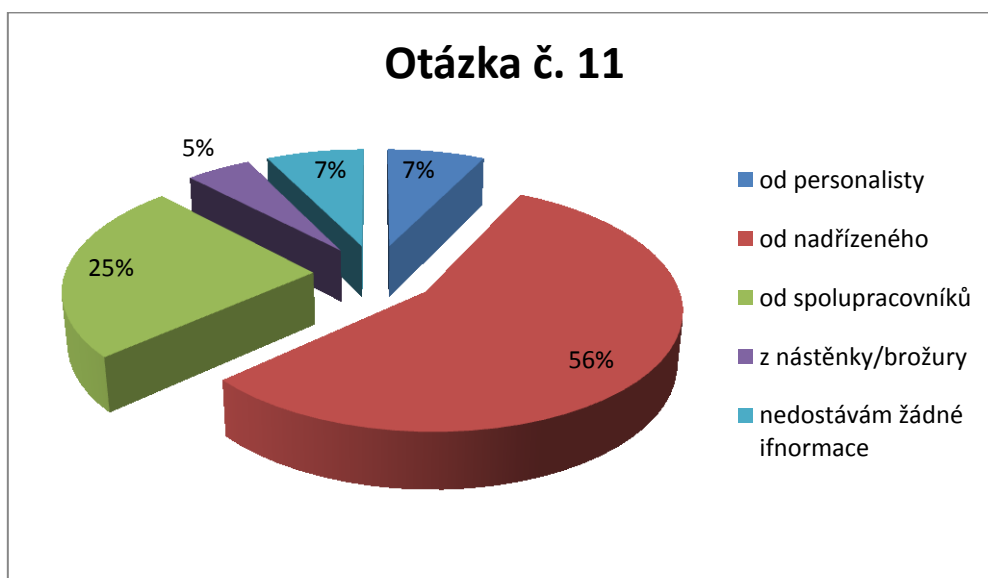


Zdroj: Vlastní zpracování

Na Grafu 4.10 je vidět, že téměř všichni dotazovaní respondenti (99%) považují doposud absolvované kurzy a školení za srozumitelné. 27% respondentů je považuje za zcela srozumitelné a 72% respondentů je považuje za srozumitelné. Pouze 1 dotazovaný respondent zvolil negativní odpověď „rozhodně ne“, tudíž považuje doposud absolvované kurzy za zcela nesrozumitelné.

Otázka č. 11: Odkud se dozvídáte o možnostech vzdělávání a rozvoje?

Graf 4.11: Otázka č. 11



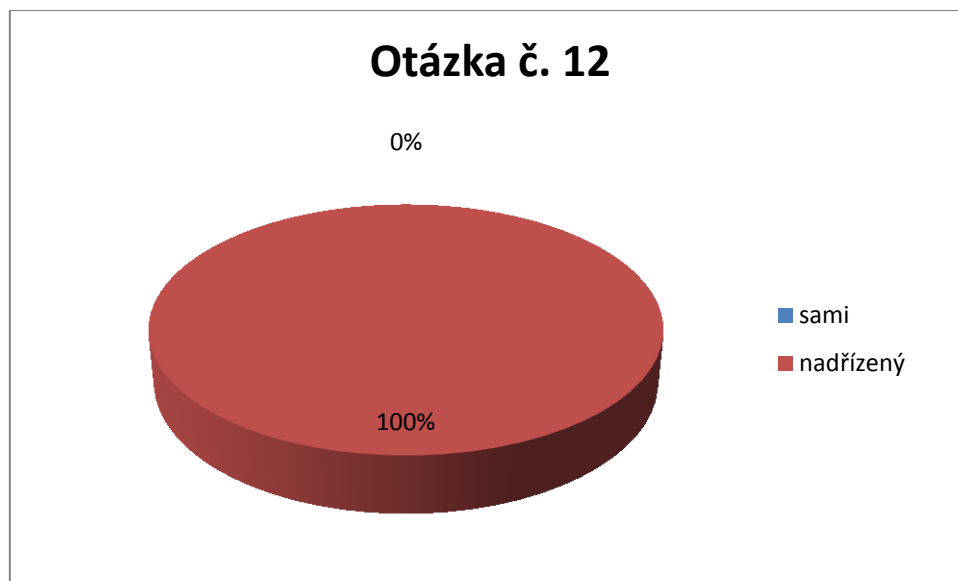
Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce mohli respondenti zvolit více odpovědí. Více než polovina odpovědí (56%) volila možnost „od nadřízeného“. Nejvíce informací o vzdělávacích akcích poskytují zaměstnancům právě jejich nadřízení pracovníci. Druhá nejvíce označovaná odpověď (25%) byla „od spolupracovníků“. 7% odpovědí se přiklání k informacím o vzdělávacích akcích od personalisty. Stejné procento odpovědí (7%) zvolilo možnost, že nedostávají žádné informace o vzdělávacích aktivitách a nejsou tudíž nijak informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje. Pouhých 5% odpovědí tvrdí, že někteří zaměstnanci dostávají informace z nástěnek popřípadě brožur a letáků.

Otázka č. 12: Kdo rozhoduje o zařazení do povinných vzdělávacích kurzů?

O všech vzdělávacích aktivitách ve 102. průzkumném praporu Prostějov rozhodují nadřízení pracovníci, a to bez výjimky. Graf 4.12 proto vypovídá 100% u odpovědi „nadřízený“, což značí, že všichni dotazovaní dostávají vzdělávací aktivity přiděleny od svého nadřízeného a nemohou se samostatně rozhodovat, které kurzy a školení absolvují.

Graf 4.12: Otázka č. 12



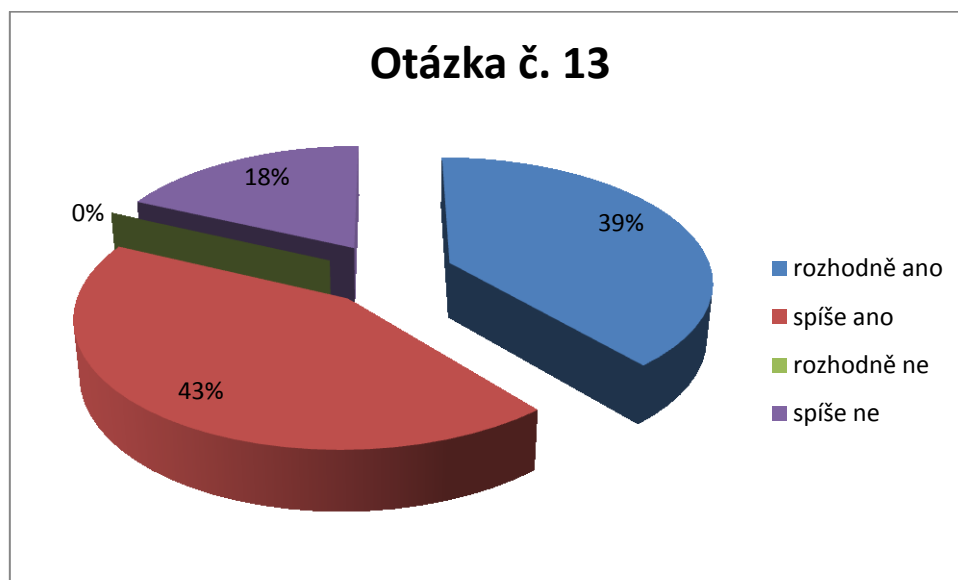
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Vzděláváte se dobrovolně nezávisle na vašem povolání? (cizí jazyky, práce na PC, apod.)

Otázka číslo 13 se zaměřovala na soukromé vzdělávání zaměstnanců mimo výkon svého povolání. 82% respondentů se ve svém volném čase vzdělává a zvolilo odpověď „rozhodně ano“ (39%), nebo „spíše ano“ (43%). Pouhých 18% dotazovaných zaměstnanců se

dobrovolně v soukromí téměř nevzdělává a zvolili proto odpověď „spíše ne“. Žádný z respondentů nezaškrtl odpověď „rozhodně ne“.

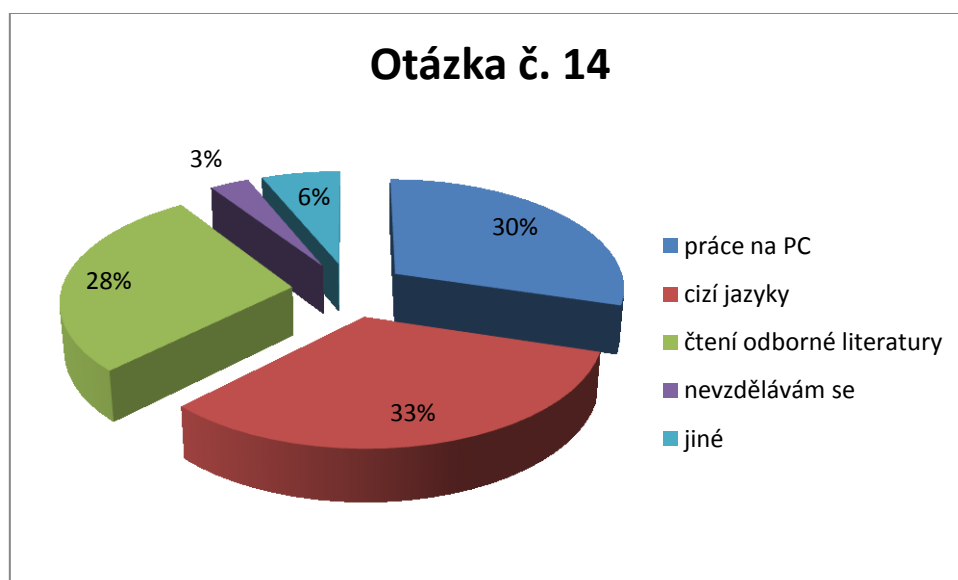
Graf 4.13: Otázka č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jakým způsobem se dobrovolně vzděláváte?

Graf 4.14: Otázka č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování

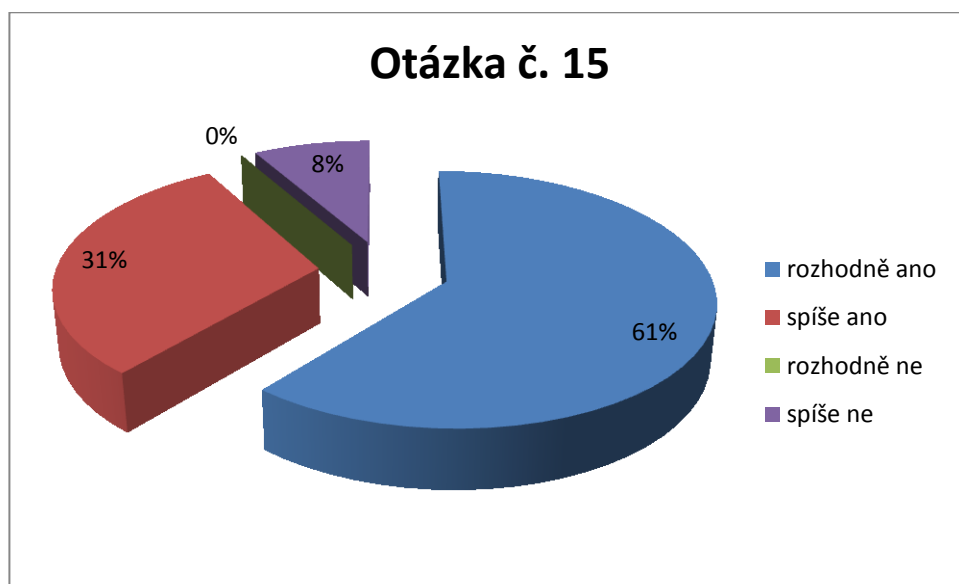
Otázka číslo 14 navazovala na otázku číslo 13. Respondenti v ní mohli zvolit více odpovědí. Tato otázka byla polouzavřená a respondenti tak mohli vybrat z několika možností, nebo mohli napsat vlastní odpověď a volně tak vyjádřit svůj názor. 33% odpovědí se

přiklánělo k možnosti studia cizích jazyků. Další nejčastější odpověď byla práce na počítači (30%). 28% z celkového počtu odpovědí bylo čtení odborné literatury. Pouhé 3% byly odpovědi „nevzdělávám se“. 8 dotazovaných zaměstnanců (6%) napsalo vlastní odpověď a zaškrtnulo tak i možnost „jiné“. 2 z nich při zaměstnání studují vysokou školu, další 2 navštěvují ve svém volném čase střelecké kurzy, které jsou pro ně důležité pro náplň práce a 4 zaměstnanci absolvují po pracovní době odborné kurzy mimo AČR.

Otázka č. 15: Uplatnil/a jste někdy získané informace ze vzdělávacích akcí při výkonu svého zaměstnání?

Otázka číslo 15 měla zjistit, zda-li si respondenti myslí, že někdy uplatnili získané informace ze vzdělávacích akcí při svém povolání. 61% respondentů tvrdí, že získané informace rozhodně uplatnili a dalších 31% se spíše přiklání také ke kladné odpovědi. Pouhých 8% dotazovaných zaměstnanců 102. pzpr volilo odpověď „spíše ne“ a myslí si tak, že získané informace převážně při výkonu svého zaměstnání neuplatnili. Ani jeden z dotazovaných pracovníků nezvolil možnost „rozhodně ne“.

Graf 4.15: Otázka č. 15



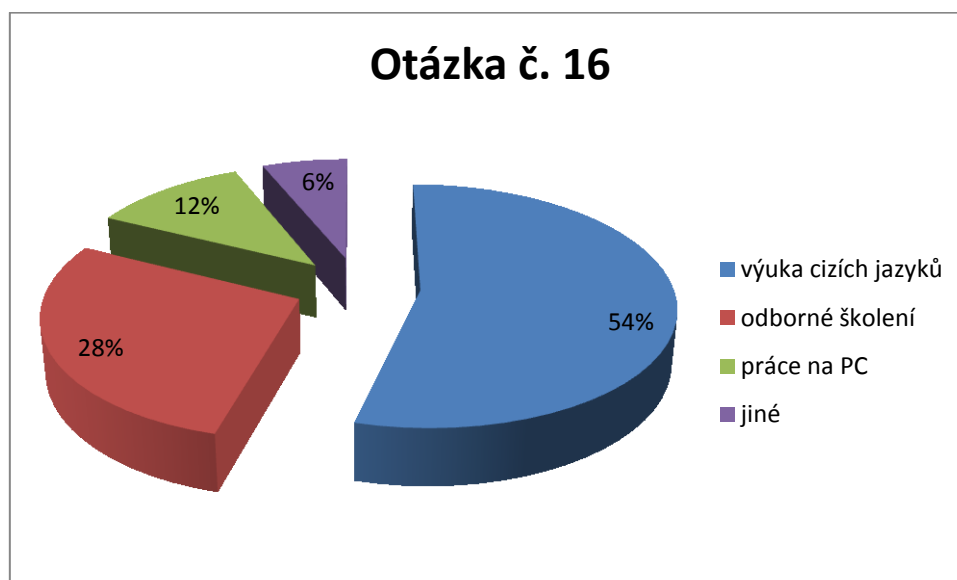
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jakou oblast vzdělávání a rozvoje byste chtěl/a, aby Vám zaměstnavatel nabídl nebo rozšířil?

V otázce číslo 16 mohli respondenti opět zvolit více odpovědí. Tato otázka byla polouzavřená a nabízela tak možnost zvolit odpověď „jiné“ a vyjádřit tak svůj vlastní názor.

Respondenti mohli napsat, který typ vzdělávání jim od zaměstnavatele chybí a rádi by ho začlenili do svého pracovního procesu. 54% odpovědí se přiklání k možnosti výuky cizích jazyků a je to nejčastěji volená odpověď. Druhou nejčastější odpovědí je „odborné školení“ (28%). 12% odpovědí byla možnost „práce na PC“ a vypovídá o tom, že by někteří zaměstnanci souhlasili se vzděláváním na počítači. Několik respondentů zvolilo i možnost „jiné“ (6%). Tuto možnost volilo celkem 6 respondentů. 3 z nich by souhlasili se zahraničními odbornými kurzy. 1 respondent uvedl, že by uvítal kooperaci se stejnými odbornostmi jiných bezpečnostních složek České republiky. Další respondent by uvítal zajištění kvalitnějšího polního výcviku, který by trval i delší dobu. Poslední otevřenou odpověď vyplnil respondent, který by chtěl v rámci vzdělávání spolupracovat s Policií České republiky, a to konkrétně s celníky, nebo jednotkou URNA.

Graf 4.16: Otázka č. 16

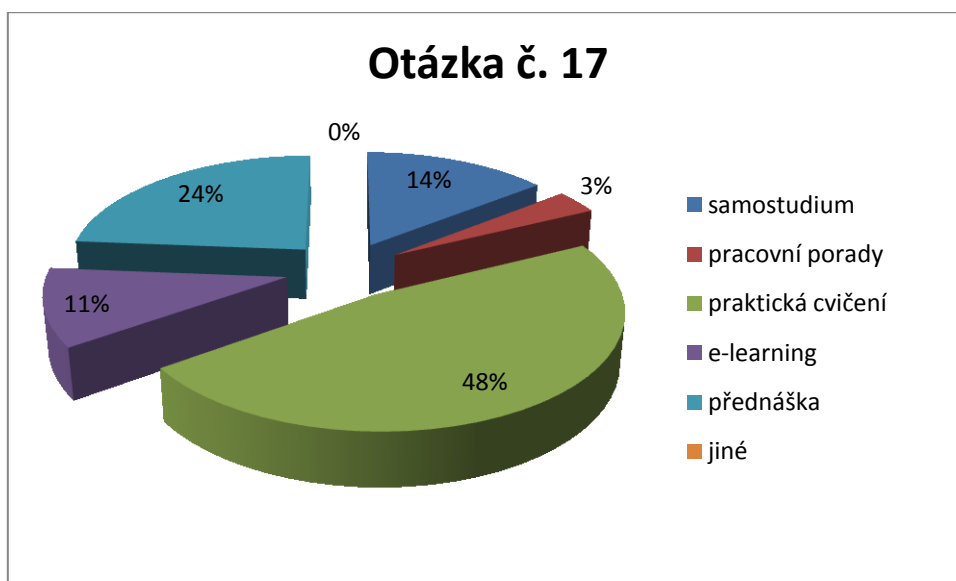


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jakou metodu vzdělávání preferujete?

I u této otázky mohli dotazovaní zaměstnanci zaškrtnout více odpovědí a i tato otázka byla polouzavřená. Nejčastěji volená možnost je „praktická cvičení“ (48% odpovědí). Druhou nejčastěji volenou možností je „přednáška“ (24% odpovědí). 14% odpovědí se přiklání k samostudiu a 11% k e-learningu. Pouhé 3% odpovědí byly „pracovní porady“. Ani jeden respondent nezvolil možnost „jiné“ a nevyužil tak možnost vyjádřit vlastní názor.

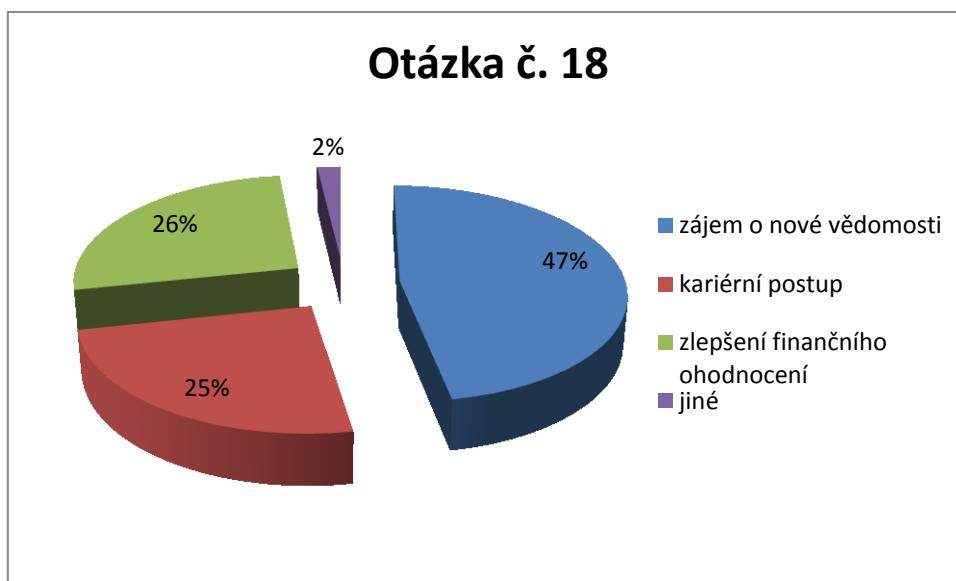
Graf 4.17: Otázka č. 17



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání a rozvoji?

Graf 4.18: Otázka č. 18



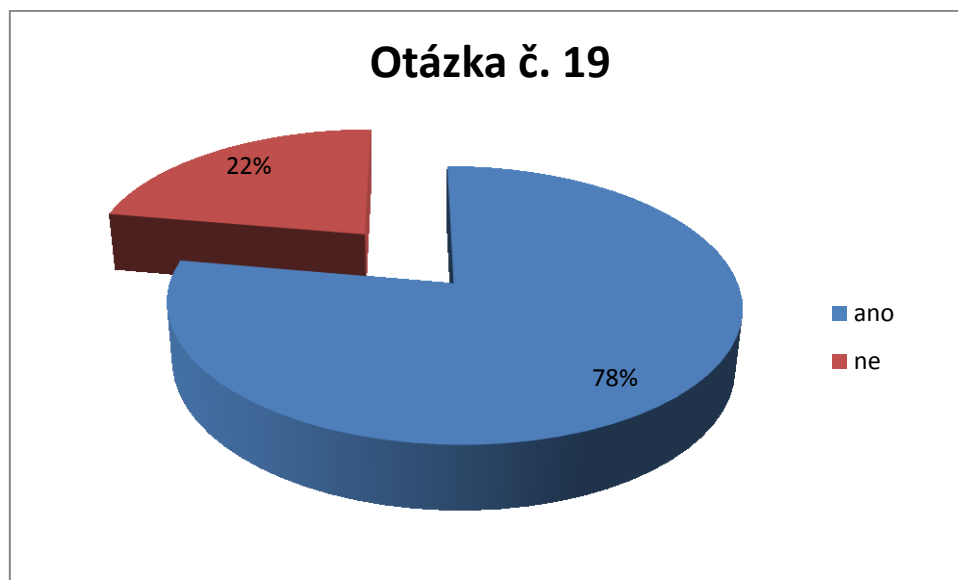
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 18 je polouzavřená a respondenti zároveň mohli zvolit více možností. Převážná většina respondentů uvedla, že je pro ně důležité získávat nové vědomosti, ale zároveň je také motivuje kariérní postup a s tím spojené vyšší finanční ohodnocení. Tyto oblasti na sebe velice navazují a převážná většina respondentů zvolila více než jednu možnost. 47% odpovědí se přiklání k možnosti „zájem o nové vědomosti“, 25% k možnosti „kariérní postup“ a 26% k možnosti „zlepšení finančního ohodnocení“. 2 respondenti (2%)

zvolili možnost „jiné“. Jeden z nich uvedl, že ho nejvíce motivuje pocit užitečnosti a druhý, že se necítí být nijak motivovaný.

Otázka č. 19: Jste ochotný/á si za kvalitní vzdělávací kurz zaplatit?

Graf 4.19: Otázka č. 19

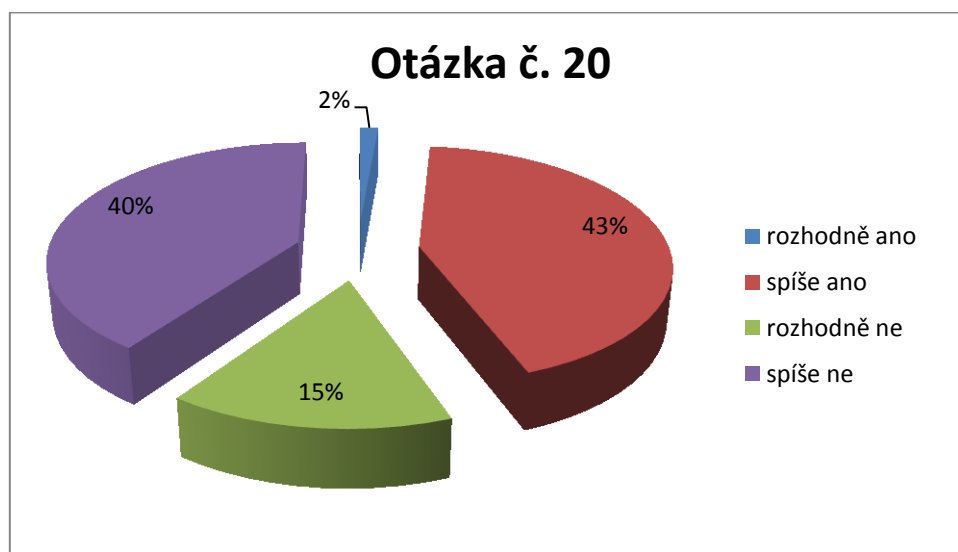


Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 4.19 je patrné, že 78% dotazovaných zaměstnanců 102. pzpr by bylo ochotných za kvalitní vzdělávací kurz zaplatit. Zbylých 22% respondentů tvrdí opak a tudíž by za kvalitní kurz nezaplatili.

Otázka č. 20: Jste spokojen/a se současným stavem vzdělávání a získávání odborných zkušeností v AČR?

Graf 4.20: Otázka č. 20



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 4.20 je patrné, že 55% respondentů není spokojeno se současným stavem vzdělávání v AČR. 15% dotazovaných zaměstnanců zvolilo možnost „rozhodně ne“ a dalších 40% možnost „spíše ne“. 43% respondentů je se současným stavem vzdělávání spíše spokojeno. Pouhá 2% dotazovaných zvolila možnost „rozhodně ano“ a jsou tak se současným vzděláváním velice spokojena.

5 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsou vybrané organizaci (102. průzkumnému praporu Prostějov) doporučeny tři návrhy na zlepšení v jejich systému vzdělávání. Mezi tyto tři návrhy patří:

- zavedení systému hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- rozšíření nabídky jazykových kurzů;
- větší začlenění e-learningu do metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

1. Zavedení systému hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V současné době nemá 102. průzkumný prapor Prostějov zaveden žádný hodnotící systém vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Každé školení je ukončeno buď písemnou zkouškou, nebo ústním přezkoušením. Na závěr je o školení proveden písemný záznam, který musí být archivován po dobu 5 let. Zaměstnavatel nemá žádnou zpětnou vazbu od zaměstnanců, která by mohla vypovídat o efektivnosti vzdělávacích aktivit. Zároveň nemohou zaměstnanci vyjádřit svůj vlastní názor, nemohou říct, jestli pro ně byl výklad srozumitelný, jestli se jim líbila metoda vzdělávání, která byla při školení použita, aj. Zaměstnanci nemohou vyjádřit ani kladné poznatky o školení. 102. pzpr bych doporučila zavést anonymní dotazník spokojenosti, který by byl zaměstnancům předložen cca do dvou týdnů od ukončení školení. Jednotlivé body v dotazníku spokojenosti by zaměstnanec hodnotil na stupnici spokojenosti od 1 po 5 s tím, že 1 znamená velice spokojen a 5 nespokojen. Součástí dotazníku spokojenosti se školením by mohly být tyto body:

- **týkající se školitele** – připravenost školitele, srozumitelnost a tempo výkladu, schopnost odpovídat na dotazy, rychlost reakce na tyto dotazy, celkové vystupování, přístup k účastníkům školení, aj.;
- **týkající se obsahu školení** – zda-li obsah školení odpovídal očekáváním účastníků, celkový přínos školení, vhodnost použitých příkladů, zda-li souvisel obsah školení s potřebami 102. pzpr, aj.;
- **týkající se technického zabezpečení** – úroveň prezentace, spokojenost s vybranou metodou vzdělávání, spokojenost s učebnou, organizace školení (informace o termínech a časech), aj.;

- **prostor pro vlastní názor a připomínky** – v této části dotazníku spokojenosti by mohli účastníci školení vyjádřit vlastní názor a připomínky, který mají k průběhu, obsahu a jiným věcem, týkajících se školení.

Vyplněné dotazníky by byly předány personalistovi, který by je vyhodnotil a mohl tak získat důležité informace o efektivnosti vzdělávací aktivity. Tyto informace by mohly sloužit k zavedení vhodných metod vzdělávání, k upravení obsahu školení, dále by mohly být více vysvětleny věci, které byly pro účastníky školení nesrozumitelné a nejasné. Dotazník spokojenosti by mohl být dále předložen osobě, která školení vedla. Ten by díky němu mohl zjistit, v kterých částech školení má značné nedostatky a s čím byli účastníci naopak spokojeni. Tento dotazník by tak mohl odhalit spokojenost či nespokojenost s externími i interními školiteli a se školením, které vedli.

Dalším návrhem je slovní ohodnocení školení na poradách, které by mohly probíhat jedenkrát za měsíc s velitelem roty. Zde by účastníci mohli sdílet názor na školení s ostatními zaměstnanci, kteří se školení účastnili a s přímým nadřízeným.

2. Rozšíření nabídky jazykových kurzů

Na základě analýzy dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by zaměstnanci 102. pzpr uvítali větší nabídku jazykových kurzů. 54% respondentů by chtělo, aby jim zaměstnavatel nabídl možnost studia cizích jazyků. Dnešní doba si čím dál více žádá znalost jiného, než jen rodného jazyka a mnoho lidí si tento fakt uvědomuje. Mým návrhem je proto provést výběrové řízení na jazykové školy, které působí v Prostějově a vybrat tu nejvhodnější. Jako kritérium pro výběr vhodné jazykové školy bych uvedla cenu, ochotu lektora docházet na hodiny do prostoru kasáren 102. pzpr a možnost výuky v daný čas podle požadavků 102. pzpr. Kurzy by probíhaly vždy v pracovní době jednu hodinu týdně.

Nejprve by byla provedena analýza, kolik zaměstnanců a o jaké jazyky by měli zájem. Poté by byli rozděleni do několika skupin podle stávající jazykové úrovně. 78% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že by byli ochotni si za kvalitní vzdělávací kurz zaplatit. Financování těchto kurzů by tak mohlo být řešeno měsíční srážkou ze mzdy s tím, že by mohla být předem dohodnuta sleva s jazykovou školou z důvodu velké zakázky. Vlastním financováním by tak mohla být zajištěna i vysoká účast na těchto kurzech.

3. Začlenění e-learningu do metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejpreferovanější metodou vzdělávání u 102. pzpr jsou praktická cvičení. Pro tento fakt se přiklání 48% dotazovaných zaměstnanců. Cvičení v taktice ve VVP a střelby, které jsou považovány za tato praktická cvičení, tvoří převážnou většinu školení u 102. pzpr. Ve zbytku školení je hlavně uplatňována metoda přednáška s diskusí. Tyto přednášky jsou doprovázeny elektronickou formou prezentace a výukou na počítačích. Ve 102. pzpr se v poslední době začíná prosazovat metoda e-learning, hlavně v oblasti BOZP, požární ochrany, ekologie a ochrany životního prostředí.

Ke vzdělávací metodě e-learning se přiklání pouze 11% dotazovaných respondentů, což vypovídá o neznalosti této metody. Z tohoto důvodu bych organizaci doporučila vyzdvihnout priority e-learningu a začala je s touto metodou více seznamovat. Mezi tyto výhody rozhodně patří efektivnější a samostatné uvažování, dynamika a pružnost přednášky, lepší motivace, samostatné získávání informací, úspora času, aj. Prosazování e-learningu by bylo náročnější pro školitele, hlavně co se týče náročnosti přípravy elektronických materiálů, ale tento fakt předčí řada výhod e-learningu.

6 Závěr

Po první kapitole, ve které byl sepsán úvod, následovala kapitola s teoretickými východisky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Byly zde definovány pojmy, jako je lidský kapitál, lidský potenciál, řízení lidských zdrojů, učení se, vzdělávání, rozvoj, dále zde byl popsán systém vzdělávání a rozvoje, metody vzdělávání a hodnocení. Všechny tyto pojmy byly definovány na základě informací z odborné literatury.

Druhá část diplomové práce byla zaměřena na praktickou část. Ve třetí kapitole byla popsána vybraná organizace a analýza lidských zdrojů v této organizaci. Čtvrtá kapitola obsahovala popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na začátku této kapitoly byly popsány metody, které byly použity pro analýzu vzdělávání a rozvoje této organizace, dále zde byl popsán postup při identifikaci a analýze potřeb vzdělávání, postup při plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávacích aktivit. Na závěr čtvrté kapitoly bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření, na základě něhož analýza vzdělávání a rozvoje probíhala. Dotazník byl tvořen 20 otázkami, které byly buď polouzavřené, nebo uzavřené. Dotazník byl předložen 72 zaměstnancům organizace. Na základě výsledků z dotazníkového šetření je patrné, že organizace má velice rozsáhlý systém vzdělávání, avšak má se stále v čem rozvíjet a zdokonalovat. Organizaci byly navrženy 3 možnosti, které by mohly přispět ke zlepšení. Nejvíce důležitým návrhem bylo zavedení hodnocení vzdělávacích aktivit, dále rozšíření jazykových kurzů, jelikož je znalost cizích jazyků v dnešní době důležitá a na závěr bylo doporučeno rozšířit metodu vzdělávání e-learning, který se v organizaci začíná teprve objevovat.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy popsat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve státní organizaci, konkrétně ve 102. průzkumném praporu Prostějov, který je součástí Armády České republiky. Dále bylo cílem diplomové práce doporučit návrhy na zlepšení tohoto systému. Dle mého názoru byly cíle práce splněny.

Zdroje

Odborná literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BYARS, Lloyd a Leslie W. RUE. *Human resource management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2011. ISBN 0073530557.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
8. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

11. MARCHINGTON a WILKINSON. *Human resource management at work*. 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2012. ISBN 9781843982678.
12. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
13. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

14. 102PZPR. *102. průzkumný prapor Prostějov* [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: http://www.102pzpr.cz/o_nas.html
15. KARIERA.ARMY. *Armáda České republiky* [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: http://kariera.army.cz/cz/armada-cr_struktura
16. MOCR.ARMY. *Vývoj skutečných počtů osob v resortu MO ČR v letech 1992 – 2015* [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=51566>

Jiné zdroje

17. Interní zdroje organizace

Seznam zkratek

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

AČR – Armáda České republiky

102. pzpr - 102. průzkumný prapor Prostějov

ČR – Česká republika

rh pz - Rota hloubkového průzkumu

1. pzr - 1. průzkumná rota

2. pzr - 2. průzkumná rota

rbp zp - Rota bezpilotních průzkumných prostředků

rH - Rota HUMINT

rlog - Rota logistiky

pzč AZ - Průzkumná rota aktivních záloh

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

VS - Výkon služby

RMO - rozkaz ministra obrany

MO – Ministerstvo obrany

MV – Ministerstvo vnitra

VZP – voják z povolání

OZ – občanští zaměstnanci

EC – elektrocentrála

OUI - Ochrana utajovaných informací

URNA – Útvar rychlého nasazení

VVP - Vojenský výcvikový prostor

PTSP - přechod techniky na sezónní provoz

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Jana Beierová

Seznam obrázků

| | | |
|---------------|--|----|
| Obrázek: 2.1 | Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem | 14 |
| Obrázek: 2.2 | Proces učení | 15 |
| Obrázek 2.3 | Vztah učení, rozvoje a vzdělávání | 16 |
| Obrázek 2.4 | Systém formování pracovních schopností člověka | 18 |
| Obrázek: 2.5 | Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace | 20 |
| Obrázek: 2.6 | Výkonnostní mezera | 21 |
| Obrázek: 2.7 | Prvky procesu realizace vzdělávání | 24 |
| Obrázek: 2.8 | Cyklus motivace | 26 |
| Obrázek: 2.9 | Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod | 27 |
| Obrázek: 2.10 | Fáze plánu osobního rozvoje | 35 |

Seznam grafů

| | | |
|------------|---|----|
| Graf 3.1: | Struktura zaměstnanců podle pohlaví | 39 |
| Graf 3.2: | Struktura zaměstnanců podle profese | 39 |
| Graf 3.3: | Struktura zaměstnanců podle věkové kategorie | 40 |
| Graf 3.4: | Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání | 41 |
| Graf 4.1: | Pohlaví respondentů | 50 |
| Graf 4.2: | Věková kategorie respondentů | 51 |
| Graf 4.3: | Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů | 52 |
| Graf 4.4: | Pracovní pozice respondentů | 52 |
| Graf 4.5: | Otázka č. 5 | 53 |
| Graf 4.6: | Otázka č. 6 | 54 |
| Graf 4.7: | Otázka č. 7 | 55 |
| Graf 4.8: | Otázka č. 8 | 55 |
| Graf 4.9: | Otázka č. 9 | 56 |
| Graf 4.10: | Otázka č. 10 | 56 |
| Graf 4.11: | Otázka č. 11 | 57 |
| Graf 4.12: | Otázka č. 12 | 58 |
| Graf 4.13: | Otázka č. 13 | 58 |
| Graf 4.14: | Otázka č. 14 | 59 |
| Graf 4.15: | Otázka č. 15 | 60 |
| Graf 4.16: | Otázka č. 16 | 60 |
| Graf 4.17: | Otázka č. 17 | 61 |
| Graf 4.18: | Otázka č. 18 | 62 |
| Graf 4.19: | Otázka č. 19 | 62 |
| Graf 4.20: | Otázka č. 20 | 63 |

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Struktura ozbrojených sil České republiky

Příloha 3: Seznam otázek použitých pro získání informací o systému vzdělávání

Přílohy

Příloha 1- Dotazník

Vážená paní, vážený pane

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího inženýrského studia Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, obor Management. Ve Vašem 102. průzkumném praporu Prostějov zpracovávám svou diplomovou práci na téma „Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“.

Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který slouží pouze pro účely mé diplomové práce. Dotazník se skládá z 20 otázek, jejich vyplnění Vám zabere jen pár minut. Pokud budete chtít být seznámeni s výsledky tohoto dotazníku, ráda Vám je poskytnu.

Předem děkuji za Váš čas k vyplnění dotazníku a za ochotu.

Jana Beierová

Pokud není stanoveno jinak, označte prosím pouze jednu odpověď.

1. Uved'te prosím Vaše pohlaví

☐ žena

☐ muž

2. Zařad'te se prosím do věkové kategorie

☐ do 30 let

☐ 41-50 let

☐ 31-40 let

☐ 51 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ základní vzdělání

☐ středoškolské vzdělání s maturitou

☐ vyučen

☐ vysokoškolské vzdělání

☐ vyučen s maturitou

4. Jaká je Vaše pracovní pozice? (uved'te slovně)

5. Absolvoval/a jste vstupní výcvik se zaměřením na vykonávanou práci?

☐ ano

☐ ne

6. Myslíte si, že je výcvik pro výkon Vaší pozice nutný?

☐ rozhodně ano

☐ rozhodně ne

☐ spíše ano

☐ spíše ne

7. Jak často se účastníte výuky (teorie) pro jednotlivé odbornosti?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1x-2x za týden | <input type="checkbox"/> 6x za půl roku |
| <input type="checkbox"/> 2x za měsíc | <input type="checkbox"/> 1x-6x za rok |

8. Jak často se účastníte výcviku v reálných podmínkách ve VVP?

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1x za rok | <input type="checkbox"/> 3x a vícekrát za rok |
| <input type="checkbox"/> 2x za rok | |

9. Považujete tyto vzdělávací aktivity za přínosné?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |

10. Byly pro Vás doposud vzdělávací kurzy či školení zcela srozumitelné a pochopitelné?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |

11. Odkud se dozvídáte o možnostech vzdělávání a rozvoje?

Zde můžete zvolit více odpovědí

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> od personalisty | <input type="checkbox"/> z nástěnky/brožury |
| <input type="checkbox"/> od nadřízeného | <input type="checkbox"/> nedostávám žádné informace |
| <input type="checkbox"/> od spolupracovníků | |

12. Kdo rozhoduje o zařazení do povinných vzdělávacích kurzů?

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> sami | <input type="checkbox"/> nadřízený |
|-------------------------------|------------------------------------|

13. Vzděláváte se dobrovolně nezávisle na vašem povolání? (cizí jazyky, práce na PC, apod.)

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |

14. Jakým způsobem se dobrovolně vzděláváte?

Zde můžete zvolit více odpovědí

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> práce na PC | <input type="checkbox"/> čtení odborné literatury |
| <input type="checkbox"/> cizí jazyky | <input type="checkbox"/> nevzdělávám se |
| <input type="checkbox"/> jiné, uveďte | |

15. Uplatnil/a jste někdy získané informace ze vzdělávacích akcí při výkonu svého zaměstnání?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |

16. Jakou oblast vzdělávání a rozvoje byste chtěl/a, aby Vám zaměstnavatel nabídl nebo rozšířil?

Zde můžete zvolit více odpovědí

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> výuka cizích jazyků | <input type="checkbox"/> práce na PC |
| <input type="checkbox"/> odborné školení | <input type="checkbox"/> jiné, uveďte |

17. Jakou metodu vzdělávání preferujete?

Zde můžete zvolit více odpovědí

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> samostudium | <input type="checkbox"/> e-learning |
| <input type="checkbox"/> pracovní porady | <input type="checkbox"/> přednáška |
| <input type="checkbox"/> praktická cvičení | <input type="checkbox"/> jiné, uveďte |

18. Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání a rozvoji?

Zde můžete zvolit více odpovědí

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> zájem o nové vědomosti | <input type="checkbox"/> zlepšení finančního ohodnocení |
| <input type="checkbox"/> kariérní postup | <input type="checkbox"/> jiné, uveďte |

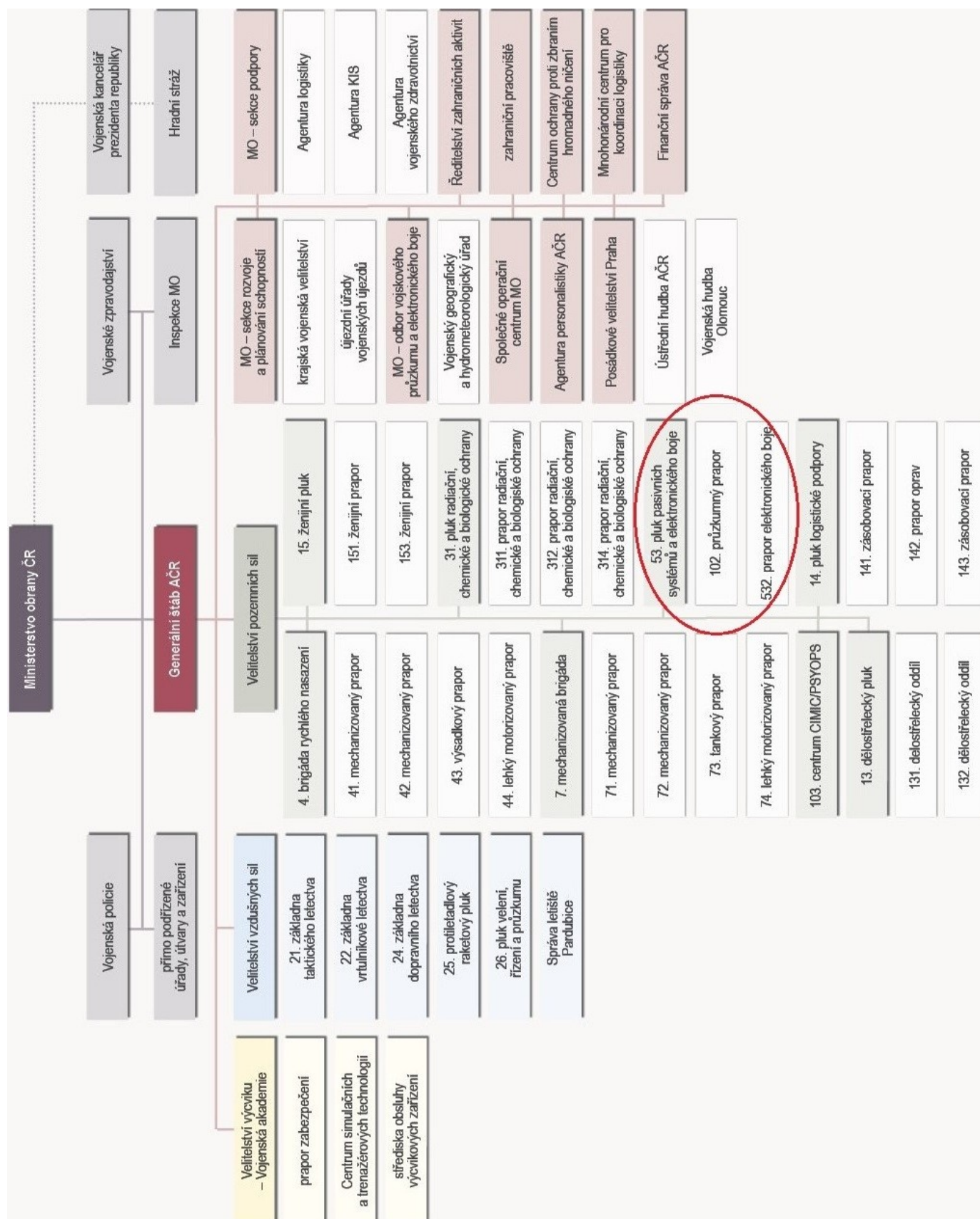
19. Jste ochotný/á si za kvalitní vzdělávací kurz zaplatit?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
|------------------------------|-----------------------------|

20. Jste spokojen/a se současným stavem vzdělávání a získávání odborných zkušeností v AČR?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |

Příloha 2 – Struktura ozbrojených sil České republiky



Zdroj: KARIERA.ARMY. *Armáda České republiky* [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://kariera.army.cz/cz/armada-cr>

Příloha 3 – Seznam otázek použitých pro získání informací o systému vzdělávání

- Počet zaměstnanců 102. pzpr?
- Jaká je struktura zaměstnanců 102. pzpr podle pohlaví?
- Jaké je stuktura zaměstnanců 102. pzpr podle profese?
- Jaká je struktura zaměstnanců podle věkové kategorie?
- Jaká je struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání?
- Která školení musí každý zaměstnanec absolvovat během roku?
- Kdo je pověřen systémem vzdělávání?
- Kdo ověřuje zdravotní způsobilost před nástupem do zaměstnání?
- Kdo zajišťuje periodicitu školení a zkoušek zaměstnanců podle vykonávané pracovní činnosti?
- Provádí školení i interní zaměstnanci? Pokud ano, jaké předpoklady musí splňovat, aby mohl provádět zkoušky a školení?
- Kdo vypracovává zkušební a výcvikový řád a dohlíží na jeho dodržování?
- Jak dochází ve 102. pzpr k identifikaci a analýze potřeb vzdělávání?
- Má 102. pzpr nějaké vzdělávání ze zákona povinné? Jaké?
- Jakým způsobem a kde probíhá vstupní výcvik se zaměřením na vykonávanou pozici?
- Jakým způsobem u 102. pzpr probíhá plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?
- Zajišťují vzdělávání zaměstnanců i externí školitelé?
- Jaké metody vzdělávání jsou u 102. pzpr při výuce používány?
- U kterých pracovních pozic musí být vykonána zkouška z anglického jazyka? Z jakých částí se zkouška skládá?
- Z jakých ostatních jazyků musí zaměstnanci vykonávat zkoušky? Z jakých částí se zkouška skládá?
- Má 102. pzpr vytvořen hodnotící systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?